DAVID ALLEN

Detto, fatto!

L'ARTE DI FARE BENE LE COSE

Il metodo GTD® – Getting Things Done
che ha cambiato la vita e il modo di lavorare
di milioni di persone in tutto il mondo

nuova edizione aggiornata

Sperling & Kupfer

Gli INDISPENSABILI

DAVID ALLEN

Detto, fatto!

L'ARTE DI FARE BENE LE COSE

Il metodo GTD® – Getting Things Done
che ha cambiato la vita e il modo di lavorare
di milioni di persone in tutto il mondo

nuova edizione aggiornata

Sperling & Kupfer

Gli INDISPENSABILI

Il libro

GTD è l'acronimo di *Getting Things Done*, una sigla nota a tutti coloro che hanno già migliorato la loro vita con il programma di David Allen. Nel corso degli anni *Detto, fatto!* è diventato il manuale di riferimento per affrontare ogni tipo di impegno – lavoro, studio, intensa vita personale – in modo rapido ed efficace, e ha generato un'intera cultura di siti web, strumenti organizzativi, seminari e seguaci entusiasti. Ognuno di noi si scontra ogni giorno con l'impossibilità di fare tutto e con l'inevitabile rischio di trascurare le cose importanti o di prendere le decisioni sbagliate. Il metodo del mago della produttività personale ci insegna a raggiungere un obiettivo straordinario: aumentare la nostra capacità di organizzarci e diminuire l'ansia. L'efficienza, spiega Allen, è infatti direttamente proporzionale alla calma e alla lucidità con cui affrontiamo i problemi: solo con una mente sgombra i pensieri possono essere sistematici e la creatività può generare risultati. Passo dopo passo, il libro offre tutti gli strumenti per imparare a raccogliere le informazioni, esaminarle, organizzarle e verificarle per riuscire a gestire ogni impegno, portare a termine le cose fondamentali e… lasciar andare tutto ciò che non è prioritario. L'importante è capire che rallentare con intelligenza significa realizzare più cose in minor tempo, e soprattutto riprendere il controllo della propria vita.

L'autore

David Allen è fondatore e presidente della David Allen Company, società di consulenza manageriale e coaching, e di una società di software dedicato a strumenti per il risparmio di tempo. Ha sviluppato il metodo GTD® (*Getting Things Done*) che ha aiutato milioni di persone travolte da giornate frenetiche e soverchiate da impegni a rendere la propria vita più equilibrata, più rilassata e a ottenere risultati migliori con minor sforzo. Riconosciuto a livello internazionale come il maggior esperto di produttività personale e organizzativa, negli ultimi trent'anni è stato coach di centinaia di top manager di diverse multinazionali e ha insegnato le sue tecniche a migliaia di privati e di dipendenti di grandi aziende. Autore e conferenziere, ha scritto numerosi saggi e articoli sull'efficienza personale apparsi in importanti riviste e quotidiani. Per Sperling & Kupfer ha pubblicato *Fatto e bene!* e *Detto, fatto!*, il suo bestseller stampato in trentacinque Paesi e che ha conquistato da anni anche il pubblico italiano; il volume viene ora riproposto in questa nuova versione completamente rivista e aggiornata.

www.davidco.com
david@davidco.com

DAVID ALLEN

DETTO, FATTO! L'ARTE DI FARE BENE LE COSE

Nuova edizione aggiornata

Sperling & Kupfer

Per Kathryn,
mia straordinaria compagna di vita e di lavoro

Ringraziamenti

SONO così tanti i mentori, i soci, i colleghi, i dipendenti, i clienti, gli amici e gli utenti del metodo GTD di tutto il mondo che hanno contribuito durante gli anni alla comprensione e allo sviluppo dei principi esposti in questo libro, che citarne alcuni in particolare è al contempo doveroso e ingiusto. La mia gratitudine, e le mie scuse, vanno pertanto a tutti coloro che pur non venendo menzionati hanno comunque svolto un ruolo fondamentale (e voi sapete chi siete!).

Agli inizi degli anni Ottanta Dean Acheson e Russell Bishop mi fornirono le strutture di base su cui poi fondai la mia certezza dell'efficacia della metodologia destinata a essere nota come metodo GTD. Tra i numerosi soci e colleghi che hanno dato il loro apporto a quest'opera e alla sua diffusione negli anni, sono debitore soprattutto a Marian Bateman, Meg Edwards, Ana Maria Gonzalez, Anne Gennett, Leslie Boyer, Kelly Forrister, John Forrister, Wayne Pepper, Frank Sopper, Maggie Weiss e Mike Williams.

Non sono le cose che possediamo a fare la differenza, ma coloro che fanno parte della nostra vita.

J.M. LAURENCE

Inoltre, migliaia di clienti e partecipanti ai corsi che ho tenuto mi hanno aiutato a collaudare e perfezionare questo metodo. Un ringraziamento particolare va agli esperti strateghi delle risorse umane che fin dall'inizio hanno riconosciuto l'importanza di questo materiale nell'apportare i

cambiamenti necessari all'interno delle loro culture aziendali, e che mi hanno dato l'opportunità di metterli in atto; in particolare: Michael Winston, Ben Cannon, Kevin Wilde, Susan Valaskovic, Patricia Carlyle, Manny Berger, Carola Endicott, Klara Sztucinski ed Elliot Kellman.

Questo libro non sarebbe stato possibile senza il grande impegno e i preziosi consigli di Tom Hagan, John e Laura McBride, Steve Lewers, Greg Stikeleather, Sam Spurlin e il mio instancabile agente, Doe Cover. Molto del merito va all'editor della prima edizione, Janet Goldstein, e a quello di questa nuova versione, Rick Kot, entrambi maestri meravigliosi (e pazienti) nell'arte di scrivere libri.

Infine, un grazie di cuore alla mia guida spirituale, J-R, per essere la persona fantastica che è e per avermi costantemente ricordato quali siano le mie vere priorità; e a mia moglie, Kathryn, per la fiducia, l'amore, il duro lavoro d'incoraggiamento, la complicità e tutta la bellezza che ha portato nella mia vita.

Prefazione

di James Fallows[a]

I CATALOGHI di libri sono pieni di titoli di manuali che offrono consigli su come migliorare le abitudini lavorative, la salute e la produttività e ottenere maggior successo nella vita.

Alcune delle cose che sostengono non sono che comune buon senso, altre sono fesserie. Molti di quei libri vanno letti una volta al massimo, poi possono essere dimenticati quasi subito dopo averli chiusi.

Questo libro però è diverso: fin dalla prima edizione ha venduto migliaia di copie e il pubblico che segue i programmi di David Allen e il suo metodo si è ampliato, raggiungendo una portata internazionale. Per quanto mi riguarda, posso dire che è un libro che ho letto con attenzione quando è uscito e che da allora ho ripreso in mano praticamente ogni anno. Perciò ho accolto con gioia la notizia che ne sarebbe stata pubblicata un'edizione riveduta e aggiornata, quella attuale.

A renderlo diverso sono tre qualità che citerò in ordine crescente d'importanza e che traspaiono in ogni capitolo.

La prima è la praticità, grazie a un approccio modulare e tollerante. Molti programmi di miglioramento personale partono dalla drastica premessa che, «da domani, dovrà cambiare tutto». Se volete perdere venti chili, diventare padroni del vostro destino finanziario, sistemare le cose in famiglia o intraprendere la carriera dei vostri sogni dovete essere disposti a rivoluzionare ogni aspetto della vita.

A volte le persone operano alcuni cambiamenti radicali, per esempio seguendo una terapia per alcolisti, impegnandosi in nuovi programmi dietetici e di esercizio fisico dopo aver avuto gravi problemi di salute o

addirittura ritirandosi in un monastero dopo una vita dedita agli affari. Tuttavia, per moltissima gente gli approcci graduali e tolleranti hanno spesso maggiori probabilità di successo sulla lunga distanza. In questo modo, se scordate di seguire una parte del metodo consigliato o restate indietro nel programma, non dovete necessariamente abbandonare anche tutto il resto.

Le aspirazioni che David Allen nutre per i suoi lettori, in realtà, superano quelle della maggior parte degli altri libri. Il suo scopo è nientemeno quello di aiutare le persone a eliminare stress e ansia dal lavoro e dalla vita privata, perché possano coniugare ogni momento della loro esistenza con gli obiettivi che si pongono. Se escludiamo pochissime eccezioni – come la sua ragionevole insistenza affinché sviluppiate l'abitudine di «intercettare» le cose, così da essere sicuri di trascrivere o comunque registrare ogni impegno che vi assumete o incarico che accettate, anziché torturarvi nel tentativo di ricordarli tutti, e l'annessa necessità di avere un archivio centrale affidabile in cui conservare i dati –, un grande vantaggio del suo metodo è la suddivisione in moduli. Questo libro è ricco di consigli che funzionano meglio se li seguirete tutti insieme, ma vi sarà utile anche se li applicate uno alla volta.

Per esempio, se non riuscite ad adottare *in toto* il metodo di Allen, potete comunque fruire della «regola dei due minuti» per sbrigare subito alcune incombenze, anziché rinviarle. (Questa regola è presentata nel Capitolo 6: «Se un'azione richiede meno di due minuti, dovreste farla non appena è stata individuata».) Oppure riconoscerete l'importanza, spiegata in tutto il libro, di utilizzare un sistema logico affidabile esterno alla vostra mente, vale a dire strumenti che possano aiutarvi a catalogare e ricordare le cose di ogni giorno: da semplici cartelline in cui raccogliere le ricevute, a posti prestabiliti in cui lasciare chiavi, occhiali o altri oggetti a cui non volete dare la caccia ogni volta.

Questi consigli arrivano da un uomo chiaramente consapevole che le persone sono indaffarate e non infallibili: lo scopo di Allen è solo offrire qualche altro suggerimento, non certo farci sentire ancora più colpevoli o inadeguati. Inoltre, l'autore parte dal presupposto che la vita è una successione di cicli. Le cose a volte vanno meglio, a volte peggio. In certi momenti rimaniamo indietro, in altri ci mettiamo in pari o perlomeno ci proviamo. Inevitabilmente capita a tutti di ritrovarsi sommersi dalle

incombenze o incapaci di affrontare le cose: in questi casi, Allen suggerisce i passi quotidiani da fare per recuperare un quieto senso di controllo.

Il secondo pregio di questo libro è la sua infinita adattabilità. Sebbene siano trascorsi molti anni da quando David Allen ha iniziato a concepire il suo approccio al lavoro e alla vita, alcuni aspetti pratici nell'organizzazione personale sono rimasti invariati. Una giornata è fatta sempre di ventiquattro ore, per quanto cerchiamo di ridurre il tempo del sonno. Il numero di persone con cui possiamo mantenere rapporti profondi è limitato, così come il numero di cose che siamo in grado di fare nello stesso momento. Tuttavia, alcuni aspetti della vita lavorativa hanno subito una profonda trasformazione. Quando è uscita la prima edizione di questo libro, le e-mail erano ancora una tecnologia nuova ed eccitante, non una fonte illimitata di sensi di colpa per il lavoro rimasto inevaso. Uno dei primi progetti tecnologici di David Allen si chiamava «Actioneer» ed era un programma di gestione delle attività per i primi palmari PalmPilot. Adesso la Palm e la sua rivoluzionaria agenda elettronica non esistono più, sostituite da iPhone e smartphone cui di certo faranno seguito altri dispositivi che al momento nemmeno immaginiamo.

In questa nuova edizione del libro, così come nella precedente, Allen mostra di essere aggiornato in fatto di tecnologia. Tuttavia, a differenza di altri volumi di management che sono strettamente correlati a strumenti e programmi tipici di un certo periodo – le agende Filofax degli anni Ottanta o i fogli elettronici e PowerPoint in tempi più recenti –, quest'opera fa riferimento a specifici sistemi esterni senza tuttavia dipendere da essi. Allen ha aggiornato i suoi consigli perché rispecchiassero meglio i cambiamenti sopravvenuti nelle tecnologie moderne e anche (in modo avvincente e dettagliato) le ultime scoperte delle neuroscienze. Tuttavia la sua visione è sempre legata ai principi universali con cui le persone gestiscono la loro attenzione, le emozioni e la creatività. Se questo libro sarà ancora in circolazione tra una decina d'anni o più, come ritengo probabile, i lettori potranno facilmente saltare i rimandi a tecnologie ormai obsolete, per apprezzare gli ancor validi riferimenti alla natura umana.

La terza è una qualità che ho avuto modo di apprezzare in prima persona grazie all'amicizia con David e sua moglie Kathryn, ma credo che anche altri, pur non avendolo mai incontrato, l'abbiano colta nel suo lavoro. Mi

riferisco all'integrità e alla genuinità dei consigli che ci offre, alla corrispondenza tra la persona e il messaggio che comunica.

Quando mi hanno chiesto di scrivere una breve biografia di David Allen per la rivista *Atlantic* nel 2004, ho scoperto che nella vita ha intrapreso svariate carriere attraversando anche periodi di alti e bassi. Da studente ha fatto l'attore, è stato campione di dibattito, karateka, insegnante, cameriere, tassista e ha gestito un'attività di servizi di giardinaggio: tutto questo prima della lunga carriera di successo come consulente di management e produttività personale. Quest'ampia gamma di esperienze traspare sempre nei consigli di Allen e nel suo atteggiamento, come quando cita esempi tratti dalla vita vera, nonché nella sua assoluta mancanza di presunzione.

Talvolta, quando valutiamo l'importanza di un lavoro, trascuriamo le caratteristiche personali del suo artefice. Per esempio, a detta di tutti Steve Jobs meritava più ammirazione come pioniere della tecnologia che non come modello di condotta. In altri casi, la vita di una persona e il suo pensiero collimano così bene da conferire maggiore efficacia al messaggio che trasmette. In base alla mia conoscenza diretta di David e Kathryn Allen posso confermare qualcosa che molti lettori hanno forse intuito e che la maggior parte di loro auspica: lui sta facendo del suo meglio per trasmettere quello che ha imparato dalla vita.

Alcuni penseranno di non «aver bisogno» di questo libro e in senso letterale naturalmente è vero. In tutto il mondo, per secoli, molti hanno condotto una vita di successi e soddisfazioni senza nemmeno aver sentito parlare del metodo esposto in questo volume. Ma la maggior parte della gente che conosco e che lo ha letto ne ha tratto vantaggio non appena ha iniziato ad assimilarne i messaggi e ciò che implicano. Quando devo giudicare un libro, mi chiedo sempre se riesco a ricordarlo anche dopo un paio di mesi e se ha cambiato la mia visione del mondo: per quanto riguarda entrambe le edizioni di questo volume la risposta è affermativa. Sono dunque felice che venga riproposto a una nuova generazione di lettori.

[a] James Fallows è corrispondente della rivista statunitense *Atlantic* e autore di dieci libri. L'ultimo è *China Airborne*. Il suo primo articolo su David Allen, intitolato «Organize Your Life!», è apparso su

Atlantic nel 2004.

Introduzione alla nuova edizione

QUESTO volume è il rifacimento della prima edizione di *Detto, fatto!*, pubblicata nel 2001; diciamo una specie di riscrittura. In realtà ho ribattuto il testo originale dall'inizio alla fine, con l'obiettivo di individuare e rivedere i contenuti e il linguaggio che fossero risultati incompleti, obsoleti o comunque non ottimali perché il libro restasse funzionale come manuale «evergreen», utile a livello globale, e adeguato e valido anche nel ventunesimo secolo e oltre. Inoltre desideravo inserire le cose più importanti e interessanti che ho visto e imparato sulla metodologia presentata in questo volume fin dalla sua prima pubblicazione, perché da allora ho continuato a occuparmene in una miriade di modi. Questo comporta anche la mia più profonda consapevolezza della sua efficacia, sottigliezza e gamma di applicazioni, nonché dell'accoglienza che ha ricevuto man mano che si è diffuso in tutto il mondo.

Quello che *non* è stato necessario cambiare nella nuova edizione sono stati i principi fondamentali e le tecniche di base. Mentre riesaminavo quello che io stesso avevo scritto, ho notato con piacere che i principi della produttività senza stress e persino la maggior parte delle buone prassi con cui applicarli non sono variati, né varieranno in un futuro prevedibile. I membri di una missione spaziale pronta ad atterrare su Giove nel 2109 dovranno applicare gli stessi principi che usiamo oggi per mantenere il controllo e l'attenzione focalizzata. Avranno ancora bisogno di una specie di inbox (di cui parlerò in seguito) dove raccogliere i dati potenzialmente significativi ma inaspettati, così da potersi fidare delle proprie scelte di focalizzazione durante la prima passeggiata sul pianeta. E anche la scelta

dell'azione successiva da compiere sarà sempre fondamentale per la buona riuscita di qualunque attività, in qualunque campo.

Tuttavia, poiché molti elementi del nostro modo di vivere e lavorare sono cambiati dai tempi della prima edizione del volume, ho adattato il materiale alla realtà odierna. Inoltre, condividerò i miei pensieri su temi che ritengo nuovi e interessanti in quest'ambito, offrendo consigli importanti sia a chi è digiuno del metodo GTD [a] sia ai suoi utilizzatori abituali, che magari stanno leggendo quest'edizione per aggiornarsi sugli ultimi sviluppi.

Che cosa c'è di nuovo

Ecco alcune voci della categoria «novità» che hanno maggiormente influito su questa revisione.

Lo sviluppo della tecnologia digitale

La continua manifestazione della legge di Moore (l'efficacia dell'elaborazione digitale cresce in maniera esponenziale nel corso del tempo), e le conseguenze sociali e culturali dell'espansione del mondo digitale nella nostra vita quotidiana, non mancano mai di sorprenderci, deliziarci e sopraffarci. Poiché il metodo GTD si occupa in primo luogo del *contenuto* e del *significato* di ciò che abbiamo bisogno di gestire, a prescindere da come si presenti o venga organizzato – in formato digitale o cartaceo –, i progressi tecnologici non incidono in modo sostanziale sui suoi criteri di base. Una richiesta inoltrata via e-mail essenzialmente ha lo stesso significato di un favore chiesto accanto alla macchinetta per il caffè e deve essere trattata allo stesso modo.

Tuttavia il mondo digitale ha migliorato e al tempo stesso complicato il modo in cui possiamo applicare le procedure fondamentali di raccolta, organizzazione e accesso ai dati che contano. Se da un lato abbiamo a disposizione una moltitudine di strumenti ipertecnologici e di nuove applicazioni che si aggiornano su base quasi giornaliera e fanno davvero meraviglie, dall'altro questa marea di opzioni può facilmente bruciare i fusibili della produttività personale. Controllare e usare a proprio vantaggio

queste tecnologie in continua evoluzione aggiunge grande valore all'acquisizione della giusta metodologia di gestione del flusso di lavoro.

Ho quindi posto meno enfasi su alcuni strumenti che sono più adatti ad attività particolari, riconoscendo invece l'ubiquità del nuovo mondo digitale e mobile. Ho anche eliminato la maggior parte dei riferimenti a specifici software citati nella prima edizione: il tasso d'innovazione in questo settore è così elevato che qualsiasi programma può risultare superato, aggiornato o rimosso dall'ultima novità in uscita mentre state leggendo. In sostanza mi sono tirato fuori dalla mischia e ho preferito fornire un modello generale che consentisse di valutare l'utilità di *qualsiasi* strumento.

Ero incerto su quanta attenzione dedicare a supporti e materiali cartacei (in particolare per quanto riguarda intercettare, archiviare e salvare le informazioni), considerando che le nuove generazioni spesso sono persuase di non dover ricorrere a tale supporto. A rischio di sembrare obsoleto, ho deciso tuttavia di lasciare intatti molti dei consigli a riguardo, perché in tutto il mondo tanti potenziali lettori stanno ancora usando, almeno in parte, il mezzo cartaceo. Paradossalmente, stiamo anzi assistendo a un crescente, rinnovato interesse per l'uso di questi ultimi a discapito di prodotti digitali più sofisticati.[b] Solo il tempo ci dirà se potremo fare a meno di questo strumento tangibile e visibile.

Il mondo 24 ore su 24, 7 giorni su 7

Spesso mi chiedono quali siano i nuovi consigli che il metodo GTD può offrire al mondo attuale, un mondo mobile e sempre connesso.

Non c'è niente di nuovo, se non per frequenza

Probabilmente in passato la necessità di gestire frequenti e complesse raffiche di dati potenzialmente significativi riguardava solo alcuni personaggi straordinari: Napoleone mentre marciava in Europa, Bach mentre componeva, o magari Andy Warhol quando decideva che cosa dipingere o esporre in una galleria d'arte. Invece oggigiorno, in tutto il globo, la popolazione alfabetizzata e connessa a internet è sottoposta a un continuo bombardamento di informazioni potenzialmente «importanti» o

quantomeno rilevanti. La facilità con cui vi si può accedere, grazie alla tecnologia, le ha rese fonti di molteplici opportunità, ma al tempo stesso insidiose per la loro quantità, velocità e variabilità. Se per natura siete incuriositi da ciò che sta accadendo quando sentite ululare le sirene nel vostro quartiere o vi chiedete di che cosa stia parlando con tanto entusiasmo un gruppo di persone all'altro capo della stanza, allora siete potenziali vittime delle infinite e forti distrazioni offerte dai vostri strumenti tecnologici. Che la vostra esperienza con la tecnologia si riveli positiva o negativa dipende principalmente da come applicherete le procedure consigliate in questo libro.

La globalizzazione del metodo GTD

Mi chiedono spesso se il metodo GTD possa essere valido anche per altre culture e la mia risposta è sempre stata positiva. Il messaggio centrale di questo libro è così intrinsecamente legato alla condizione umana che sinora non ho mai incontrato nessun pregiudizio culturale – né, a dire il vero, nessuna differenza di sesso, età o personalità – che incidesse sulla sua applicabilità. La consapevolezza della sua necessità e gli scopi a cui destinarla, com'è ovvio, variano da individuo a individuo: ma questo dipende dalla fase di vita che una persona sta attraversando, dalla natura del suo lavoro e dal suo interesse a migliorarsi, più che da uno qualunque dei fattori menzionati prima. In concreto, se entrerete in risonanza con il metodo GTD vi troverete potenzialmente ad avere più cose in comune con centinaia di migliaia di persone di tutto il mondo, che non con il vicino di casa o persino con vostro cugino Rafael!

Chiunque abbia la necessità di riuscire a sbrigare più di quanto possa concludere in quel momento ha la possibilità di attuarlo meglio e più facilmente che tenendolo nella testa.

Da quando è stato pubblicato per la prima volta, il messaggio contenuto in questo volume ha destato interesse a livello globale. La prima edizione è stata tradotta in oltre trenta lingue e la mia azienda ha aperto franchising in molti Paesi per fornire programmi di formazione basati sul metodo GTD.

Quando ho scritto il libro, ero piuttosto fiducioso nella validità interculturale della metodologia presentata: gli anni successivi mi hanno confermato che quella fiducia era più che ben riposta.

Un approccio che include una popolazione più ampia di lettori e utilizzatori

L'impulso iniziale che mi ha spinto a scrivere il libro è stato quello di realizzare un manuale che presentasse la metodologia che avevo formulato, testato e applicato soprattutto nei campi della formazione e dello sviluppo aziendale. All'inizio, esempi, stile, aspetto e impatto visivo (nella foto di copertina originale portavo la cravatta!) davano l'idea che il volume fosse destinato principalmente a manager, quadri e professionisti d'alto livello in rapida ascesa. Per quanto mi riguarda, ero già convinto che il metodo GTD avrebbe potuto essere utile anche a casalinghe, studenti, sacerdoti, artisti e persino pensionati, ma all'epoca furono soprattutto i professionisti a comprendere di aver bisogno del genere di aiuto che desideravo offrire: uno strumento che permettesse di aumentare lo sviluppo e la produttività personali, senza rischiare di impazzire. Erano in prima linea, l'avanguardia che doveva fronteggiare una valanga di informazioni e tutti quei rapidi e significativi cambiamenti che il mondo del lavoro stava attraversando, ma che aveva anche accesso alle risorse necessarie per affrontare la situazione.

Il metodo GTD non insegna semplicemente a far sì che le cose vengano fatte. Insegna ad affrontare in modo adeguato il lavoro e la vita.

Oggi si riscontra un interesse molto più diffuso per i risultati che si possono conseguire con il controllo rilassato e focalizzato. Inoltre vi è la consapevolezza che non si tratta solo di una serie di consigli per la «gestione del tempo» destinata ai professionisti, quanto di una pratica di vita indispensabile per affrontare il mondo di oggi come accade alla maggior parte di noi ogni giorno. Ricevo continue testimonianze da tutto il mondo di persone che, nelle situazioni più disparate, hanno constatato che la loro vita è cambiata applicando i principi del metodo GTD. Questa conferma della

crescente e diffusa necessità del modello che ho elaborato mi ha indotto a rivedere gran parte degli esempi e del linguaggio usati a suo sostegno.

Devo riconoscere che il titolo del libro può risultare fuorviante: molti avranno l'impressione che io stia esortando le persone a produrre sempre di più, velocemente. In realtà, l'obiettivo non è tanto che le cose vengano fatte, quanto che vengano fatte bene, aiutandovi *ad affrontare in maniera adeguata il vostro mondo*, guidandovi a compiere la scelta migliore su che cosa va fatto in quel preciso momento, eliminando la distrazione e lo stress provocati da quello che *non* state facendo. La chiarezza e lo spazio mentale che ne conseguono possono essere utili a diversi tipi di persone, non solo ai professionisti in carriera.

Alcune delle più interessanti conferme dell'efficacia dell'applicare i principi e le tecniche del metodo GTD mi sono arrivate proprio da fonti inaspettate. Il capo della più grande organizzazione finanziaria del mondo, un popolare comico americano, il personaggio radiofonico più ascoltato d'America, l'amministratore delegato di un'importante conglomerata europea, uno dei registi hollywoodiani di maggior successo: tutti hanno affermato che il metodo GTD ha portato loro enormi vantaggi sia nella vita privata sia nel lavoro. Ho trovato interessanti anche i commenti di ministri del culto appartenenti a religioni diverse. Preposti alle questioni ultraterrene, desideravano il modo di focalizzarsi *maggiormente* proprio su quegli aspetti, liberandosi dalle distrazioni causate dagli impegni quotidiani che la guida di una congregazione comporta. Studenti, progettisti, medici: l'elenco dei sostenitori dichiarati è infinito.

Nel corso degli anni ho scoperto che siamo tutti sulla stessa barca, perciò considero fantastico avere l'opportunità di presentare un'inquadratura concettuale adatta all'intera gamma di utilizzatori di questa metodologia.

Una maggiore consapevolezza del tempo e delle energie necessarie per la piena attuazione del metodo GTD e le modifiche comportamentali richieste per applicarlo con costanza

Ahimè! Per quanto sia facile *mettere in atto* le buone prassi indicate in questo libro, ho dovuto prendere brutalmente coscienza di due fenomeni: 1) per alcuni la quantità d'informazioni e attività suggerite può risultare così

eccessiva da farli desistere in partenza; 2) alla maggior parte delle persone serve molto tempo per abituarsi a utilizzare alcune delle fondamentali tecniche esposte.

Poiché non ho voluto semplificare il metodo e i suoi dettagli, temo di non poter ribattere in alcun modo all'obiezione che vi sia troppo da assimilare. La prima edizione del libro conteneva istruzioni e consigli dettagliati su come applicare appieno questa metodologia nella vita e nel lavoro, e li ritroverete tutti anche qui. Ora so bene che molti neofiti penseranno che recepire tutto in una volta sia un'impresa difficile o impossibile. Ma, per onestà, non posso omettere nessuna delle istruzioni su come davvero mettere in pratica questo metodo nella vostra vita quotidiana, se mai deciderete di «farlo vostro».

> *Tutto quello che vale la pena di ottenere nella vita richiede pratica. In realtà, la vita stessa non è altro che una lunga sessione di prove, uno sforzo incessante di perfezionare i nostri movimenti. Una volta compresi i meccanismi necessari per far pratica, il compito di imparare qualcosa di nuovo diventa una rilassata esperienza di gioia e calma, un processo che tocca tutti i settori della vita e che ci consente di avere la giusta prospettiva sulle difficoltà.*
>
> THOMAS STERNER

Se lo scopo del libro fosse stato quello di insegnarvi a giocare a tennis, sarebbe stato mio interesse illustrarvi quantomeno lo schema del gioco, senza tralasciare una panoramica sull'eccellenza in questo sport e informandovi dei livelli di apprendimento e pratica necessari per raggiungerla. Nel Capitolo 15, aggiunto in quest'edizione, ho cercato di chiarire la profondità e la portata del gioco che sto presentando, e di rendere più facile per voi l'acquisizione dei concetti che potrete e vorrete assimilare in base a quanto leggerete. Per il momento posso aspettarmi che vi limitiate a racimolare e applicare quello che riuscirete. Ho cercato di essere più indulgente in questa versione del libro, perché riorganizzare pratiche e sistemi personali è un compito potenzialmente scoraggiante. Tuttavia, basta fare un passo alla volta.

In ogni caso, però, è fondamentale riuscire ad applicare ed esercitare queste tecniche in modo costante, finché richiederanno solo in minima misura l'intervento di un'attenzione cosciente, o attiva, diventando semplicemente parte delle pratiche quotidiane che mantengono in ordine il nostro ambiente mentale e fisico. Non pretendo certo di essere un esperto su come cambiare le abitudini delle persone:[c] mi sono dedicato perlopiù a elaborare e perfezionare le strategie della produttività senza stress. Gli elementi comportamentali del metodo GTD sono in realtà piuttosto semplici e familiari a tutti. Vi sembra difficile mettere un pensiero per iscritto, decidere quale sia l'azione successiva da compiere affinché si concretizzi, appuntare un promemoria su una lista e riesaminarla di volta in volta? Quasi tutti riconoscono la necessità di attenersi a una procedura di questo tipo, ma pochi lo fanno con costanza sufficiente da sentirsi a posto con la coscienza. Constatare come sia difficile per alcune persone interiorizzare la necessità di mantenere lontana dalla mente *qualsiasi* distrazione inutile è stata una delle cose che più mi ha sorpreso nel corso degli anni.

Le scienze cognitive hanno convalidato l'efficacia del metodo GTD

Oggi non mi sento più «una voce che grida nel deserto», come invece mi accadeva una quindicina d'anni fa, perché da allora sono emersi nuovi dati scientifici che convalidano i principi e le pratiche indicati in *Detto, fatto! L'arte di fare bene le cose*. Il Capitolo 14, aggiunto a questa edizione («Il metodo GTD e la scienza cognitiva») prende in esame proprio alcune delle ricerche compiute in questo campo.

> *Tutto ciò che esiste merita anche di essere conosciuto, essendo il conoscimento immagine dell'esistenza; ora non esistono forse cose di ogni grado?*
>
> FRANCIS BACON

Se siete nuovi al metodo GTD...

...e siete arrivati a leggere sin qui, probabilmente siete anche interessati a provare ad applicarlo. Il volume è strutturato come un manuale, quasi fosse un libro di cucina che definisce i principi di base, presenta i diversi passaggi necessari per cucinare e servire un pasto e offre un numero sufficiente di ricette dettagliate per permettervi di preparare un'infinità di pranzi. Se ho fatto un buon lavoro con la stesura di questa nuova edizione, potrete semplicemente partire dal prossimo capitolo, quando vi va. Per molte persone elaborare e applicare i principi del mio metodo così come sono esposti in questo volume si è dimostrata un'esperienza incisiva. Oppure potete limitarvi a sfogliarlo, scorrere rapidamente il testo e immergervi nella lettura di qualche paragrafo scelto a caso. È un'opera che è stata scritta per essere utilizzata anche in questo modo.

Se già lo conoscete...

...questo vi sembrerà comunque un libro nuovo. Anche se le informazioni che fornisce sono presentate in forme differenti ormai da molti anni, ogni volta che qualcuno lo riprende in mano immancabilmente ha una reazione di sorpresa: «Oh mio Dio, le informazioni e la prospettiva sono così diverse da quelle che avevo individuato e assimilato all'inizio». Addirittura persone che hanno riletto l'edizione originale ben cinque volte mi hanno assicurato: «Ogni volta mi è sembrato un libro diverso!» In effetti è un po' come rileggere un manuale di software a distanza di un anno, dopo averlo messo in rodaggio. Sarete stupiti ed entusiasti per tutte le cose fantastiche che capirete di poter fare (o che avreste potuto fare): erano lì a portata di mano, ma non le sapevate riconoscere e attuare perché prima avevate altre questioni prioritarie da sistemare.

Non importa quando o quante volte potreste aver letto la versione precedente o aver assistito a seminari, corsi, webinar, trasmissioni podcast o altre presentazioni di questo materiale: leggendo l'edizione rivista proverete un nuovo, profondo coinvolgimento. Ve lo prometto. Nelle prossime pagine si aprirà di fronte a voi un nuovo universo di idee da integrare con la struttura e gli strumenti di cui probabilmente già disponete.

Le informazioni di questo libro vi aiuteranno a sviluppare una mentalità positiva e produttiva nei confronti di quegli aspetti della vostra vita e del vostro lavoro che davvero contano.

[a] Il metodo Getting Things Done descritto in questo libro è ormai conosciuto in tutto il mondo con l'acronimo GTD®, che quindi userò come abbreviazione.

[b] Mentre scrivo, mi accingo a lasciare gli USA per trasferirmi in Europa, perciò sto cercando di ridurre al minimo indispensabile la quantità di oggetti da portare con me. Ho scannerizzato e trasferito su computer tutto quello che conservavo nel mio scadenzario (che ho usato per trent'anni e che descriverò in seguito), e mi è già capitato diverse volte di ritrovarmi frustrato per cose che sarebbero state più facili da gestire se avessi tenuto la loro versione cartacea!

[c] *La dittatura delle abitudini* di Charles Duhigg [trad. it. Corbaccio, Milano 2012] costituisce un'eccellente risorsa in quest'ambito.

Benvenuti

BENVENUTI in una miniera d'oro di idee sulle strategie per avere più energia, essere più rilassati e al tempo stesso più «presenti» in qualsiasi cosa stiate facendo, e ottenere molto di più con molto meno sforzo. Se siete come me, allora vi piace fare le cose e farle bene, ma amate anche godervi la vita, cosa che sembra essere sempre più difficile, quando non del tutto impossibile, se si lavora troppo. Ma non dobbiamo per forza scegliere: è possibile *fare* senza rinunciare a *essere* nel senso più piacevole del termine, anche nel prosaico mondo di tutti i giorni.

Penso che l'efficienza sia una buona cosa. Quello che fate potrebbe essere importante, interessante o utile; oppure no, ma inevitabile. Nel primo caso vorrete guadagnare il massimo dal vostro investimento di tempo ed energia; nel secondo, vorrete finire il prima possibile, senza fastidiosi strascichi.

> *L'arte di riposare la mente e il potere di svuotarla da ogni ansia e preoccupazione è probabilmente uno dei segreti dei nostri grandi uomini.*
>
> CAPITANO J.A. HATFIELD

In ogni caso, *qualunque* cosa facciate, probabilmente desiderate essere più rilassati, sicuri di svolgere proprio il compito in quel momento; certi che bere una birra con i colleghi dopo il lavoro, restare a guardare vostro figlio che dorme nella culla a mezzanotte, rispondere all'e-mail che avete davanti o

fare quattro chiacchiere con un potenziale nuovo cliente dopo la riunione è esattamente ciò che *dovrebbe* essere fatto in quel preciso momento.

Insegnarvi a essere efficienti al massimo e rilassati, per soddisfare le vostre esigenze o anche solo i vostri desideri, è lo scopo che mi sono proposto nello scrivere *Detto, fatto! L'arte di fare bene le cose*. Dopo molti anni trascorsi a condividere questi metodi e a metterli in pratica in tutto il mondo, negli ambienti più disparati e con persone di ogni tipo ed età, posso affermare con certezza che funzionano.

Come sapere che ciò che state facendo proprio ora è effettivamente ciò che dovreste fare? Nessun software, seminario, calendario, smartphone o dichiarazione d'intenti aggiungerà ore alla vostra giornata o ne semplificherà gli impegni, né renderà le decisioni più facili da prendere.

Usati in modo corretto, questi strumenti potranno aiutarvi nelle vostre scelte, ma non garantiscono in sé e per sé una situazione di controllo e concentrazione sulle cose. Inoltre, appena imparerete a migliorare la vostra produttività su un piano, sarete portati o addirittura costretti ad avanzare verso un nuovo livello di responsabilità e obiettivi creativi: ulteriori sfide che renderanno vana qualsiasi formula semplicistica, slogan di tendenza o strumento digitale per rimettervi in gioco e compiere un altro passo nella realtà quotidiana. Potete aver acquisito soluzioni personali e strumenti che funzionano per un po', ma un mutamento significativo, come un cambio di carriera, il primo figlio, l'acquisto di una casa, mette a dura prova la loro efficacia e può creare gravi problemi (se non catastrofi!).

> *Di metodi ce ne sono più di un milione, ma di principi pochi. Colui che ha afferrato i principi può scegliere con successo i propri metodi, ma chi sperimenta metodi ignorando i principi è sicuro di avere dei guai.*
>
> Ralph Waldo Emerson

Non esiste un unico metodo o strumento per perfezionare efficienza e organizzazione personali, ma ci sono cose che possiamo fare per agevolarle. Negli anni, ho scoperto semplici processi, che tutti possiamo imparare a usare, per migliorare enormemente la capacità di affrontare in modo attivo e costruttivo le minuzie della realtà quotidiana, senza perdere d'occhio le

nostre priorità. Queste prassi si sono dimostrate universalmente attuabili nel tempo. Funzionano sia che siate un ragazzino di dodici anni alle prese con i compiti sia che cerchiate di riorganizzare le strategie della vostra azienda dopo l'ultimo consiglio di amministrazione, e per tutte le situazioni che rientrano fra questi due livelli.

Quella che segue è una raccolta di oltre trent'anni di scoperte nel campo della produttività personale e aziendale; è una guida per massimizzare la resa e minimizzare le energie spese in un mondo dove il carico di lavoro è sempre più pesante, mutevole e indefinito. Insieme a molti colleghi ho trascorso migliaia di ore a seguire le persone più brillanti e impegnate «in trincea» alle loro scrivanie, nell'intimità delle loro case, aiutandole a intercettare, chiarire e organizzare il lavoro e gli impegni. I metodi che ho sviluppato si sono rivelati altamente efficaci in tutti i tipi di aziende, di impieghi, di culture e persino a casa e a scuola. Dopo anni di consulenze personali fornite ad alcuni tra i professionisti più produttivi ed eruditi a livello internazionale (e ai loro figli!), so che il mondo intero ha un gran bisogno di questi metodi.

> *L'ansia è causata da mancanza di controllo, organizzazione, preparazione e azione.*
>
> DAVID KEKICH

I dirigenti cercano di infondere a se stessi e ai loro dipendenti l'idea che sia possibile ottenere prestazioni elevatissime nel lavoro e al tempo stesso mantenere la propria vita personale attiva ed equilibrata, ma sanno, come lo so io, che a porte chiuse, dopo l'orario di lavoro, rimangono telefonate non fatte, compiti da delegare, questioni irrisolte sorte durante riunioni e conversazioni, responsabilità derivanti dall'occupare alte posizioni ancora da chiarire e fuori controllo, come pure responsabilità personali trascurate di cui rendere conto e decine di e-mail potenzialmente importanti da visionare fra le centinaia (se non migliaia) di quelle ancora da aprire. Molti di questi professionisti hanno raggiunto il successo perché le crisi che risolvono e le opportunità che sfruttano sono maggiori dei problemi che loro stessi creano, o lasciano proliferare nei loro uffici, nelle loro case e persino nelle loro

ventiquattrore, ma, vista la rapidità con cui cambia il mondo degli affari oggigiorno, tale logica viene spesso messa in discussione.

Inoltre, molti non prestano la giusta attenzione ai propri figli, che si tratti delle recite, delle partite o delle domande sui grandi quesiti della vita che di solito i bambini fanno prima di andare a letto. Più semplicemente non sono presenti, adesso e sempre. La nostra società è pervasa dall'angoscia che ci sia qualcosa che dovremmo fare ma che non stiamo facendo. Il che crea una tensione per cui non c'è soluzione e da cui non possiamo liberarci.

Da un lato, abbiamo bisogno di strumenti collaudati per aiutarci a concentrare le energie in modo strategico e tattico di modo che non smarriamo la strada. Dall'altro, dobbiamo creare ambienti di lavoro e sviluppare tecniche di pensiero mirate a evitare che le persone si rovinino la salute per eccesso di stress; abbiamo bisogno di standard lavorativi e di vita positivi che attirino e mantengano i talenti migliori, di strategie personali e pratiche che ci esortino a essere chiari, responsabili e creativi nei confronti di coloro che amiamo e soprattutto verso noi stessi.

Sappiamo che c'è un'enorme necessità di diffondere questo sapere nelle imprese e nelle scuole, dove ai nostri figli non viene ancora insegnato come elaborare le informazioni, come concentrarsi sugli obiettivi o quali azioni intraprendere per raggiungerli. Tutti noi individualmente ne abbiamo bisogno per approfittare delle opportunità che ci sono date di migliorare il nostro mondo in modo sostenibile e autosufficiente.

La forza, la semplicità e l'efficacia degli argomenti qui trattati vengono comprese al meglio con la pratica, in tempo reale, nelle situazioni di vita vera. Leggendo o scorrendo il libro, sarete senza dubbio motivati a riflettere su come attuare le cose di cui sto parlando. Potrebbe esservi d'aiuto metterle in pratica. Servirà a portare la vostra comprensione a un livello più profondo e significativo. Troverete utile capire i modelli, e constaterete che applicarli porterà dei cambiamenti.

Un sano scetticismo è spesso il modo migliore per rendersi conto del valore di ciò che abbiamo davanti. Mettiamolo alla prova; dimostriamo che non funziona se ne siamo capaci. In

questo modo si crea coinvolgimento, che è la chiave della comprensione.

Questo libro espone l'essenza di quest'arte dinamica della gestione del flusso di lavoro e della produttività personale in forma lineare. Ho cercato di organizzare il testo in modo da presentarvi il quadro generale e al tempo stesso darvi un assaggio dei benefici che potreste ricavarne nell'immediato.

Il volume si divide in tre parti. La prima descrive tutto il metodo, fornisce una breve visione d'insieme del sistema e una spiegazione del perché sia unico e attuale, e illustra la metodologia a grandi linee. La seconda mostra come tradurre in pratica il sistema: è la vostra consulenza *ad personam*, l'applicazione concreta delle procedure, passo dopo passo. La terza va più a fondo, descrivendo i risultati più significativi e incisivi che potrete raggiungere quando avrete assimilato nel vostro lavoro e nella vostra vita le metodologie e le procedure illustrate.

Ci saranno delle inevitabili ripetizioni nel contenuto delle tre parti. La metodologia di base è piuttosto semplice, ma può essere espressa e recepita a diversi livelli di profondità e precisione attraverso le molteplici esperienze e punti di vista.

Voglio che vi immergiate completamente in questo metodo, voglio che lo mettiate alla prova, che addirittura lo sfidiate. Voglio che scopriate da soli che ciò, ve l'assicuro, è non solo possibile, ma alla portata immediata di ciascuno di voi; voglio che sappiate che tutto quanto propongo è *facile* da applicare perché non richiede nuove capacità. Siete già in grado di concentrarvi, prendere appunti, stabilire traguardi e azioni da svolgere per conseguirli, di valutare opzioni e prendere decisioni. Capirete che molte cose che avete sempre fatto d'istinto e d'intuito sono fondamentalmente giuste. Vi fornirò un sistema per elevare queste vostre capacità di base portandole a nuovi gradi di efficacia. Voglio indurvi ad adottare una nuova linea di condotta stupefacente.

Di tanto in tanto nel libro faccio riferimento a persone che hanno applicato questo metodo; negli ultimi trent'anni ho lavorato come consulente esecutivo e di management, da solo, con qualche socio e come fondatore di un'azienda leader nella formazione. Il mio lavoro consisteva e consiste principalmente nel fornire consulenze private, e nel condurre

seminari e presentazioni riguardanti i metodi qui esposti. Io e i miei colleghi abbiamo seguito migliaia di persone a livello individuale, formato centinaia di migliaia di professionisti e tenuto centinaia di seminari, in contesti pubblici e privati, in tutto il mondo. Continuiamo a dedicarci ad alcune delle menti più brillanti del pianeta. Questo è il contesto da cui ho tratto la mia esperienza e gli esempi citati in *Detto, fatto! L'arte di fare bene le cose.*

Io stesso sono un vostro compagno di studi. Perdo il controllo e la concentrazione come tutti quanti. Anch'io devo applicare con regolarità le strategie che descrivo per mantenermi efficiente e lucido. Come spiego nel Capitolo 15, si tratta di una serie di comportamenti acquisiti che devono essere applicati costantemente per poter interagire con il mondo circostante a livelli superiori e di maggiore consapevolezza. In questo libro non propongo nulla che non abbia sperimentato io stesso, testandone la validità, e che non continui a usare in qualche modo.

La promessa contenuta in queste pagine è stata ben sintetizzata da un mio cliente che ha scritto: «Aver assimilato i principi del suo programma mi ha salvato la vita... Applicarli fedelmente me l'ha *cambiata*. È un vaccino contro gli 'incendi quotidiani' (le richieste di risolvere problemi urgenti e critici che si presentano in un qualunque giorno lavorativo); è un antidoto allo squilibrio che molte persone attirano su di sé».

Parte prima

L'arte di fare bene le cose

1. Una nuova prassi per una nuova realtà

È POSSIBILE avere una quantità enorme di cose da fare e malgrado ciò continuare a essere produttivi, mantenendo una sensazione di rilassato controllo e lucidità mentale. È un modo magnifico per vivere e lavorare con un alto grado di efficienza ed efficacia, ed è anche la maniera migliore per essere sempre presenti, conservando il coinvolgimento appropriato in ogni situazione. Mi riferisco a quando si perde la cognizione del tempo, e si ottiene totale padronanza della propria mente. Ciò che state facendo è esattamente ciò che dovreste fare in questo momento, considerata l'ampia gamma dei vostri impegni e interessi. Siete sempre disponibili, o meglio, «accesi».

Questo è uno stile operativo essenziale per i professionisti più produttivi e di successo, una necessità per chiunque conduca una vita stressante e desideri salvaguardare la propria salute, e una piattaforma indispensabile per quanti vogliano permettersi il lusso di essere impegnati al massimo nel raggiungimento dei loro obiettivi.

> *C'è una cosa che possiamo fare, e le persone più felici sono quelle che riescono a farla al massimo delle loro capacità: possiamo essere totalmente presenti, totalmente immersi nel qui e ora. Possiamo... dare tutta la nostra attenzione all'opportunità che ci sta di fronte.*
>
> MARK VAN DOREN

Voi avete già le capacità per conseguire questa condizione operativa, ma se siete come la maggior parte delle persone, dovrete applicarle in maniera più opportuna, completa e sistematica, in modo da potervi sentire padroni anziché schiavi del vostro lavoro. Le tecniche descritte in questo libro sono davvero pratiche e basate sul buon senso. Per iniziare a godere dei loro benefici, però, molti di voi dovranno modificare alcune abitudini piuttosto radicate. I piccoli cambiamenti necessari – nel modo in cui gestite tutto ciò che richiede la vostra attenzione – potrebbero tuttavia tradursi in modifiche sostanziali del modo con cui affrontate alcuni aspetti fondamentali delle vostre attività quotidiane. Eppure i risultati sono spesso definiti rivoluzionari.

I metodi qui esposti si fondano su tre obiettivi chiave: 1) intercettare *tutto* quello che va fatto (adesso, più tardi, un giorno o l'altro, importante o meno), o che per voi è utile, all'interno di un sistema logico e affidabile esterno alla vostra mente; 2) imporsi di fare scelte preventive riguardo a tutti gli input che vi vengono forniti quotidianamente, in modo da avere sempre un inventario aggiornato di azioni successive da compiere o rimandare al momento opportuno; 3) curare e coordinare tutti gli elementi del sistema, stabilendo i diversi gradi di impegno che dovrete assumervi in ogni momento verso voi stessi e gli altri.

Questo libro presenta una metodologia collaudata per la gestione del flusso di lavoro, fornendovi strumenti, suggerimenti, tecniche e trucchi per la sua applicazione. Come avrete modo di sperimentare, i principi e i metodi qui descritti si possono mettere in pratica fin da subito e sono applicabili a tutte le vostre attività, tanto in ambito professionale quanto in quello privato.[a] Potrete adottare, come molti hanno fatto prima di voi, ciò che io definisco uno stile operativo attivo e dinamico nella sfera lavorativa e in quella personale; oppure, come altri ancora, potrete semplicemente usare questo libro come una guida per riprendere il controllo ogniqualvolta ne sentiate il bisogno.

Il problema: nuove richieste, risorse insufficienti

Quasi tutte le persone che incontro al giorno d'oggi sostengono di avere troppe cose da fare e non abbastanza tempo per portarle a termine tutte. Di

recente, ho fatto due consulenze nella stessa settimana. La prima era per un socio di una grande società di investimenti, preoccupato che le nuove responsabilità appena offertegli potessero arrivare a logorare i suoi legami famigliari. La seconda era per una direttrice delle risorse umane che tentava di gestire oltre centocinquanta richieste d'intervento al giorno, generate dall'obiettivo aziendale di raddoppiare il numero dei dipendenti entro l'anno (passando da mille a duemila unità); tutto questo mentre cercava di ritagliarsi un minimo di vita sociale durante i fine settimana.

In questo nuovo millennio è emerso un paradosso: la qualità della vita è migliorata, ma allo stesso tempo le persone sono più stressate perché si accollano più incombenze di quelle che riescono a gestire con le loro risorse attuali; hanno gli occhi più grandi della pancia. La sovrabbondanza di opzioni e opportunità comporta però l'ansia di prendere decisioni e compiere scelte. E molte di loro si sentono in qualche modo frustrate e incerte su che cosa si possa fare per migliorare la situazione.

Il lavoro non ha più confini definiti

La vera natura del nostro lavoro è cambiata molto più radicalmente e in fretta che non la nostra preparazione e la capacità di gestirlo; questo è un fattore che ha determinato un aumento del livello di stress. Nella seconda metà del ventesimo secolo il lavoro nel mondo industrializzato si è trasformato, passando da attività tipiche della catena di montaggio a ciò che Peter Drucker ha chiamato *knowledge work*.

Quasi tutti i progetti potrebbero essere migliorati, e oggigiorno abbiamo a disposizione un'infinita quantità di informazioni per farlo.

In passato il lavoro era «visibile»: i campi andavano arati, le macchine guidate, i prodotti inscatolati, le vacche munte, le casse trasportate. Si sapeva esattamente che cosa c'era da fare ed era altresì chiaro quando un lavoro era finito o meno. Un aumento della produttività significava un aumento dell'efficienza, o in parole semplici lavorare più a lungo o più duramente.

Al giorno d'oggi gran parte dei nostri progetti non ha confini così ben delimitati. Molte persone di mia conoscenza hanno almeno una mezza dozzina di cose da portare a termine o di situazioni da migliorare adesso, ma anche se avessero l'intera vita a disposizione non potrebbero concluderle tutte alla perfezione. Con ogni probabilità state affrontando lo stesso dilemma: quanto utile potrebbe essere quella conferenza? Quanto efficace quel corso di formazione o allettante il vostro compenso come dirigente? Quanto interessante la relazione che state scrivendo? Quanto siete bravi nell'educazione dei vostri figli? Che cosa manca al vostro blog per essere perfetto? Quanto sarà stimolante la riunione del personale che state organizzando? Quanto potreste migliorare la vostra salute? Quanto sarà funzionale la riorganizzazione del vostro ufficio? E, infine: quante informazioni potrebbero essere rilevanti per perfezionare questi progetti? La risposta è: una quantità infinita, facilmente o potenzialmente accessibile attraverso internet.

Da un altro lato, la mancanza di confini definiti può generare *più* lavoro per tutti. Oggi, molti obiettivi aziendali richiedono comunicazione intersettoriale, cooperazione e impegno; gli uffici individuali stanno scomparendo (o almeno dovrebbero), e con loro se ne va il lusso di non dover leggere tutte quelle e-mail inoltrateci dall'ufficio commerciale, da quello delle risorse umane, o da una commissione costituita *ad hoc* per occuparsi di un qualche problema. A questo aggiungete la crescente pressione che viene dai rapporti con amici e famigliari mentre le distanze tra le persone scompaiono: ormai persino i vostri genitori utilizzano internet e smartphone per «restare connessi».

Le sempre nuove tecnologie di comunicazione hanno amplificato in maniera esponenziale la mancanza di confini definiti nei nostri impegni e nelle nostre vite. Nel secondo decennio di questo secolo abbiamo assistito a una crescente preoccupazione per questo eterno dilemma alimentato da globalizzazione («Metà del mio team è a Hong Kong e un'altra persona chiave è in Estonia»), lavoro virtuale e possibilità di connessione, e non ultimo dal nostro utilizzo compulsivo di strumenti così piccoli da poter stare in tasca o al polso, ma con prestazioni superiori a quelle che offriva una stanza piena di computer nel 1975.

Tutto ciò rende più ambigui e mal definiti non solo il lavoro e i suoi confini cognitivi, ma anche il tempo e lo spazio che possiamo (e spesso

dovremmo) dedicargli, insieme all'aumento vertiginoso di dati potenzialmente rilevanti e accessibili che potrebbero aggiungere valore alla nostra vita.

Il lavoro (e la vita) in continuo cambiamento

I confini indefiniti dei progetti, e del lavoro in generale, rappresentano una sfida impegnativa, ma ora dobbiamo aggiungere all'equazione la continua ridefinizione delle nostre mansioni, nonché delle nostre responsabilità e dei nostri interessi intesi in un più ampio spettro.

La maggior parte di noi nelle ultime settantadue ore ha ricevuto una quantità di input volti a produrre cambiamenti, creare progetti o modificare le priorità superiore a quella che i nostri genitori ricevevano in un mese o addirittura in un anno.

Non possiamo mai essere davvero preparati per ciò che è del tutto nuovo. Dobbiamo adattarci, ma ogni adattamento radicale comporta una crisi di autostima: ci sottoponiamo a un test, dobbiamo mettere alla prova noi stessi. Ci vuole una gran fiducia in se stessi per affrontare cambiamenti drastici senza sussulti interiori.

ERIC HOFFER

Spesso durante i miei seminari chiedo: «Chi di voi fa solo quello per cui era stato assunto? Quanti di voi non hanno sperimentato un cambiamento significativo nella propria vita nell'anno appena trascorso?» Di rado vedo una mano alzata. Per quanto indefinito e privo di confini il lavoro possa essere, se aveste la possibilità di occuparvi di un'unica cosa specifica abbastanza a lungo, probabilmente scoprireste che cosa bisogna fare – in quale quantità e a quale livello – per non impazzire. E se riusciste ad avere più controllo sulla vostra vita in generale – nessun trasferimento di residenza, nessun cambiamento di amicizie e relazioni, nessun problema di salute per voi e i vostri cari, nessuna emergenza finanziaria, nessun programma di miglioramento che possa indurvi a modificare il vostro stile

di vita, nessuna scelta lavorativa imposta – potreste essere in grado di gestirla con un ritmo e un sistema tali da permettervi un qualche margine di rilassata stabilità.

Ma pochi possono ancora concedersi questo lusso, per tre motivi:

1. Le imprese in cui lavoriamo sono quasi tutte in costante trasformazione, variano di continuo obiettivi, prodotti, soci, clienti, mercati, tecnologie e proprietari. Tutto questo processo provoca per forza di cose una ininterrotta riorganizzazione di strutture, forme, funzioni e competenze.
2. Il professionista medio è oggi più che mai un libero agente che cambia carriera con la frequenza con cui i suoi genitori cambiavano le loro mansioni. Persino i quarantenni o i cinquantenni ai giorni nostri mantengono uno standard di crescita continua, i loro obiettivi sono solo più convenzionali al momento, nascosti sotto la definizione polivalente di «sviluppo delle competenze», il che significa semplicemente che non continueranno per molto tempo a fare ciò che fanno.[b]
3. La velocità relativa dei cambiamenti che avvengono nelle nostre culture, nei nostri stili di vita e nelle tecnologie sta rendendo necessario assumere un maggiore controllo della propria situazione personale sempre più spesso. All'improvviso ci si ritrova a dover assistere un genitore anziano, accogliere un figlio disoccupato tornato a casa, affrontare un problema di salute inaspettato o assimilare un cambiamento importante deciso dal partner... Eventi di questo tipo sembrano accadere con maggiore frequenza e con conseguenze più rilevanti rispetto al passato.

Ben poco sembra chiaro, ormai, per quanto concerne che cosa fare al lavoro, a casa, in aereo, in macchina, al bar, nel fine settimana, il lunedì mattina, quando ci si sveglia alle tre di notte o quando si è in vacanza, o quante informazioni possano essere importanti per affrontare al meglio tutte queste situazioni. Dal mondo esterno riceviamo una quantità colossale di informazioni, e nel nostro mondo interiore produciamo un quantitativo altrettanto colossale di idee e impegni che prendiamo con noi stessi e con gli altri; ma non siamo stati adeguatamente preparati per amministrare questa enorme mole di responsabilità, interne ed esterne.

In questo mondo ad alta tecnologia e connesso a livello globale non c'è niente di davvero nuovo, se non per *frequenza*. Quando il ritmo dei

cambiamenti nella vita e nel lavoro era molto più lento, dopo aver superato l'inevitabile disagio che provoca una novità, la gente poteva procedere con il solito tran tran per periodi di tempo molto lunghi. La maggior parte di noi oggi vive in un mondo che non concede il lusso di simili pause, perché sta cambiando anche mentre leggete queste righe. E se durante la lettura vi siete distratti pensando ad altre cose che stanno accadendo nella vostra vita o avete sentito il bisogno di controllare la posta elettronica per vedere se fosse arrivato qualche messaggio importante, significa che anche voi avete paura di «perdere il treno».

I vecchi modelli e le vecchie abitudini sono insufficienti

Né i nostri modelli educativi, né i tradizionali metodi di gestione del tempo, né la pletora di strumenti organizzativi cartacei e digitali disponibili ci hanno permesso di affrontare le nuove esigenze in maniera efficace. Se avete provato a usare uno di questi sistemi o strumenti, probabilmente li avrete trovati inadeguati per stare al passo con la velocità, la complessità e le mutevoli priorità che caratterizzano i vostri impegni. La capacità di restare rilassati e concentrati mantenendo il controllo durante questi tempi grassi ma turbolenti, e spesso non organizzati, richiede nuovi modelli di pensiero e di lavoro. C'è un gran bisogno di nuovi metodi, tecnologie e abitudini lavorative che ci aiutino a diventare davvero padroni delle nostre vite.

I sistemi tradizionali di gestione del tempo e di organizzazione personale avevano la loro utilità in passato: erano efficaci punti di riferimento per chi stava passando da un lavoro strutturato secondo le modalità della catena di montaggio a uno che richiedeva la capacità di prendere decisioni riguardo a cosa fare e secondo quali tempistiche. Quando il tempo stesso diventò un fattore lavorativo, il calendario personale s'impose come fondamentale strumento di gestione. (Negli anni Ottanta molti professionisti consideravano quello tascabile il pilastro dell'efficienza, e ancor oggi molti si affidano quasi solo al calendario, alle e-mail e agli SMS per tenere sotto controllo i propri impegni.) Insieme al tempo discrezionale arrivò anche la necessità di prendere decisioni in maniera intelligente. Creare codici di priorità e liste quotidiane delle cose da fare divenne quindi la tecnica per riordinare in modo efficace le proprie opzioni. Se da un lato si aveva la

libertà di decidere che cosa fare, dall'altro c'era la responsabilità di dover prendere buone decisioni considerate le priorità.

Ciò che forse avrete scoperto è che, almeno da un certo punto di vista, un calendario, per quanto importante, può effettivamente gestire solo una minima parte di tutto quello che dovete organizzare per sentirvi padroni della vostra vita. Quanto alle liste quotidiane e ai codici di priorità, si sono dimostrati inadeguati per affrontare la quantità e la natura mutevole del carico di lavoro dell'individuo medio. Sempre più spesso, il lavoro e la vita delle persone sono caratterizzati da un'infinità di e-mail e SMS da smaltire ogni giorno senza che si abbia la possibilità di ignorare una sola richiesta, un solo ordine o reclamo, oppure una comunicazione dall'azienda o dalla famiglia. Sono pochi quelli che possono (o dovrebbero) aspettarsi di riuscire a organizzare tutto secondo le priorità, o a seguire una lista predeterminata senza che la prima telefonata, messaggio o interruzione da parte del capo o del coniuge mandi tutto a monte.

«Visione d'insieme» contro «realtà concreta»

Da un altro lato, secondo un'enorme quantità di manuali, metodi, seminari ed esperti la visione d'insieme sarebbe la soluzione per affrontare questo nostro mondo così complesso. Definire i propri obiettivi e valori principali conferirebbe, così si crede, ordine, significato e orientamento al nostro lavoro. In pratica però, nonostante le buone intenzioni, pensare ai grandi valori troppo spesso non porta a raggiungere i risultati desiderati.

> *I venti e le onde sono sempre dalla parte dei naviganti più esperti.*
>
> Edward Gibbon

Ho visto troppi tentativi del genere fallire a causa di uno, o più, dei seguenti motivi:

1. Troppe distrazioni al livello degli impegni quotidiani non permettono di concentrarsi su obiettivi di più ampio respiro.
2. Inefficaci sistemi di organizzazione personale creano una forte resistenza inconscia quando si tratta di dedicarsi a progetti e obiettivi ancora più

grandi, che non verranno quindi gestiti al meglio, diventando a loro volta fonte di ulteriore distrazione e stress.

3. Quando i valori e i livelli di impegno superiori sono definiti, automaticamente si alza l'asticella dei nostri standard, facendoci notare quante altre cose ci siano ancora da cambiare. Stiamo già reagendo in maniera negativa alla quantità schiacciante di cose da fare, e che cosa ha generato tutto questo lavoro? I nostri valori!

Focalizzarsi su obiettivi e valori primari *è* di sicuro un esercizio importante. Fornisce i criteri necessari per compiere scelte anche difficili riguardo a ciò che si deve *smettere* di fare e ciò che invece merita davvero la nostra attenzione in mezzo a una miriade di alternative. Ma non significa che ci saranno meno cose da fare o che si incontreranno meno difficoltà nel farle. Al contrario, gli elementi in gioco aumenteranno ma resterà una partita da giocare giorno per giorno. Se un direttore delle risorse umane decidesse, per esempio, di affrontare la questione della qualità dell'ambiente lavorativo per attirare talenti chiave, questo *non* semplificherebbe certo il suo incarico. Né si ridurrebbe la mole di lavoro di una madre che riconoscesse l'importanza di offrire preziose esperienze alla figlia adolescente nelle poche vacanze rimaste da trascorrere insieme prima che lei se ne vada da casa per il lavoro o l'università. Aumentare la qualità del nostro pensiero e dei nostri impegni non diminuisce la quantità di cose potenzialmente utili e importanti che dobbiamo gestire.

> *Il problema non è il caos; il vero problema è quanto tempo ci vuole per ritrovare l'ordine.*
>
> Doc Childre e Bruce Cryer

C'è un tassello mancante in questa nuova cultura del knowledge work: un sistema dotato di un insieme coerente di strumenti e regole di condotta che operi in maniera efficace sul piano in cui il lavoro in realtà si svolge; un sistema che incorpori sia i risultati di una riflessione scaturita da una visione d'insieme, sia il minimo particolare; un sistema che riesca a gestire più livelli di priorità contemporaneamente, che mantenga il controllo su centinaia di

nuovi input giornalieri e faccia risparmiare molto più tempo di quello che serve per mantenerlo in uso; un sistema che faciliti l'arte di fare le cose.

La promessa: lo stato di «pronto» delle arti marziali

Riflettete per un momento: come vi sentireste se la vostra gestione personale fosse totalmente sotto controllo, sempre e su ogni piano? Se la vostra mente fosse libera da tutto ciò che vi distrae o vi mette ansia senza portarvi a nulla? Se poteste dedicare tutta la vostra attenzione a qualunque cosa avete di fronte, a vostro piacimento e senza distrazioni?

> *La vita è negata dalla mancanza di attenzione, che questa riguardi il lavare i vetri o il tentativo di scrivere un capolavoro.*
>
> NADIA BOULANGER

È possibile. *Esiste* il modo per avere cura di tutto, rimanere rilassati e portare a termine progetti importanti con il minimo sforzo, sia in ambito professionale sia nella vita privata. Potete *anche voi* fare esperienza di quello che i praticanti di arti marziali chiamano una «mente come l'acqua», o che i grandi atleti definiscono «trance agonistica», all'interno della complessa realtà in cui vivete. In effetti, probabilmente vi è già capitato di entrare in questo stato mentale qualche volta prima d'ora.

È una condizione accessibile a tutti, in cui la mente è limpida e capace di azioni costruttive – sul lavoro, nelle più svariate attività che svolgete e nel vostro stesso modo di essere – e di cui c'è sempre più bisogno per affrontare efficacemente le sfide della vita nel nostro secolo. Diventerà man mano una condizione obbligata per tutti coloro che intendono mantenere un equilibrio e un rendimento costante nel lavoro e nella vita. Il noto canottiere Craig Lambert ha descritto come ci si sente in questa condizione nel suo libro *Mind Over Water* (Houghton Mifflin, 1998):

> I canottieri hanno una parola per questo stato privo di attrito: dondolio... Rammentate la gioia pura del dondolarsi su un'altalena: il semplice movimento ciclico, lo slancio dato dall'altalena stessa. L'altalena ci trasporta, noi non la forziamo, spingiamo con le gambe

per dondolarci sempre più in alto, ma è la gravità a fare il lavoro per noi. Più che dondolarci, veniamo dondolati. La barca ti fa dondolare. Lo scafo vuol correre rapido: canta sul legno e sulle onde per la velocità; il nostro compito è semplicemente quello di lavorare insieme con lui, di smettere di trattenerlo con i nostri sforzi scomposti per andare più veloci. Sforzarsi troppo sabota la velocità della barca. Sforzarsi diventa una lotta e la lotta annulla ogni sforzo. Gli arrampicatori sociali si sforzano di comportarsi come aristocratici, ma sono i loro stessi sforzi in tal senso a smentirli; gli aristocratici non si sforzano di arrivare: sono già arrivati. Il dondolio è una condizione di arrivo.

La similitudine della «mente come l'acqua»

Nel karate c'è un'espressione che si usa per definire lo stato di perfetta prontezza: la «mente come l'acqua». Immaginate di lanciare un sassolino in uno stagno, come reagisce l'acqua? In modo del tutto appropriato alla forza e alla massa dell'oggetto ricevuto, poi ritorna alla calma. L'acqua non reagisce né troppo, né troppo poco.

La vostra capacità di generare forza è direttamente proporzionale alla vostra abilità nel rilassarvi.

L'acqua è quello che è e si comporta in base alle sue caratteristiche. Può sopraffare ma non essere sopraffatta. Può essere ferma ma mai impaziente. Può essere costretta a cambiare corso ma non per questo ne è frustrata. Vi è chiaro ora?

La potenza di un colpo di karate deriva dalla velocità, non dai muscoli; da un guizzo alla fine della sferzata. Ecco perché gente minuta può imparare a rompere assi e mattoni con le mani; non servono i calli o la forza bruta, basta la capacità di assestare un colpo veloce e mirato. Siccome un muscolo teso è lento, l'intenso allenamento delle arti marziali insegna, e richiede, equilibrio e rilassatezza; sgomberare la mente ed essere flessibili sono due requisiti fondamentali.

Tutto ciò che vi spinge a reagire troppo, o troppo poco, vi può controllare, e spesso lo fa. Rispondere in modo inappropriato alle e-mail, ai pensieri sul da farsi, ai figli o al capo vi porterà a ottenere risultati meno efficaci di quanto vorreste.

Molti di voi prestano troppa, o troppo poca, attenzione alle cose, soltanto perché non operano con una «mente come l'acqua».

Potete entrare in uno stato produttivo se richiesto?

Pensate all'ultima volta in cui vi siete sentiti molto produttivi. Probabilmente provavate la sensazione di avere la situazione sotto controllo, non eravate stressati ma molto concentrati su ciò che stavate facendo, la cognizione del tempo tendeva a dissolversi (È già ora di pranzo?) e vi accorgevate di fare notevoli progressi verso un risultato importante. Vi piacerebbe sentirvi così più spesso?

> *Se la tua mente è vuota è sempre pronta a tutto; è aperta a tutto.*
>
> SHUNRYU SUZUKI

Se vi allontanate di molto da questo stato – e cominciate ad avvertire di non avere la situazione sotto controllo, di essere stressati, distratti, annoiati e bloccati – siete capaci di rientrarvi a vostro piacimento?

Ecco che cosa può fare il metodo esposto in questo libro: mostrarvi la strada per ristabilire la condizione della «mente come l'acqua», con tutte le vostre facoltà e risorse funzionanti al massimo. Molti sono ostacolati dalla mancanza di un punto di riferimento che identifichi il momento in cui escono da uno stato produttivo. La maggior parte delle persone ha vissuto in una tale condizione di semistress così a lungo da non sapere che le cose potrebbero essere diverse, e che esiste un altro punto, più positivo, da cui partire per affrontare il proprio mondo.

Spero che questo libro vi faccia sentire capaci di reggere una maggior pressione, sapendo che disponete delle tecniche necessarie per ridurla.

Il principio: gestire efficacemente gli impegni interiori

Una verità fondamentale, che ho scoperto in decenni di formazione e grazie a migliaia di consulenze, è che gran parte dello stress deriva da impegni – presi o imposti – gestiti in modo non adeguato. Persino coloro

che non si ritengono «stressati» si sentiranno senz'altro più rilassati, concentrati e produttivi se impareranno a controllare in maniera più efficace tutte le «questioni in sospeso» nella loro vita.

Probabilmente, avete preso più impegni nei confronti di voi stessi di quanto non ve ne rendiate conto, e ognuno di essi, grande o piccolo che sia, è registrato nel vostro inconscio. Queste sono le questioni in sospeso, che io definisco come qualunque cosa sia causa di distrazioni poiché non si trova al suo posto o è incompleta. In questa definizione rientra di tutto, da questioni molto grandi (debellare la fame nel mondo), ad altre di più modesta portata (assumere un nuovo assistente) fino alle cose più spicciole (sostituire la lampadina del portico).

Per gestire con efficacia questa marea di impegni, dovete prima di tutto identificare e «intercettare», ossia annotare ogni questione che in qualche modo richiede la vostra attenzione, chiarire quale significato ha esattamente per voi e poi decidere come agire per risolverla. Può sembrare facile, ma nella pratica la maggioranza delle persone non è in grado di farlo in maniera concreta. Mancano loro la conoscenza e le motivazioni necessarie, o entrambe, e questo soprattutto perché non sono coscienti del prezzo che dovranno pagare per la loro negligenza.

Tutto ciò che è incompleto o non si trova al suo posto è una questione in sospeso che, se non gestita in modo appropriato, distrae la vostra attenzione.

I requisiti fondamentali per la gestione degli impegni

Gestire adeguatamente gli impegni richiede l'acquisizione di alcune buone abitudini e l'osservazione di regole di condotta essenziali:

- Prima di tutto, finché continuate a pensare a qualcosa, la vostra mente non può essere sgombra. Tutto ciò che considerate incompiuto o incompleto va intercettato e inserito in un sistema affidabile esterno alla vostra mente, quello che io chiamo una *inbox* o un contenitore degli elementi in entrata, che controllerete periodicamente per smistarne il contenuto.

- In secondo luogo, dovete definire in maniera chiara la natura del vostro impegno e decidere se e come operare per fare un passo avanti verso il suo assolvimento.
- Terzo, una volta che avrete stabilito tutte le varie azioni da compiere, dovrete tenere dei promemoria per ciascuna di esse e organizzarli all'interno di un sistema che controllerete con regolarità.

Un esercizio importante per mettere alla prova questo metodo

Mettete adesso nero su bianco il progetto o la situazione cui pensate più spesso in questo periodo. Che cos'è che vi infastidisce, distrae, interessa di più o in qualche modo consuma una larga parte della vostra attenzione consapevole? Potrebbe essere un progetto o un problema che avete proprio sotto il naso, una questione che vi trovate costretti ad affrontare, oppure qualcosa che sentite di dover fare prima anziché dopo: forse state per partire per una vacanza e non avete ancora preso alcune decisioni importanti in proposito, oppure avete appena letto un'e-mail su una nuova e urgente questione che riguarda il vostro reparto, o magari avete da poco ereditato sei milioni di dollari e non sapete come amministrarli; qualunque cosa.

Dovete usare la mente per togliervi le cose dalla mente.

Ci siamo? Bene. Ora, descrivete con una sola frase il traguardo che desiderate raggiungere a conclusione di questo problema o progetto; in altre parole: che cosa deve succedere per far sì che possiate considerare il problema risolto? Può essere una semplice frase come: «Prenotare la vacanza alle Hawaii», «Occuparsi della situazione con il cliente tal dei tali», «Risolvere la questione dell'università con Susan», «Precisare la nuova struttura di gestione divisionale», «Attuare la nuova strategia d'investimento», oppure «Informarsi su come risolvere il problema di lettura di Manuel». Tutto chiaro? Ottimo.

Adesso scrivete *l'azione successiva da compiere che vi porterà un passo avanti verso la soluzione del problema*. In altre parole: se non aveste nient'altro da fare nella vita se non chiudere tale questione, quale azione concreta intraprendereste proprio ora? Fareste una telefonata? Mandereste

un messaggio o un'e-mail? Comincereste a buttare giù delle idee su un pezzo di carta? Navighereste sul web alla ricerca di informazioni? Andreste dal ferramenta a comprare dei chiodi? Parlereste con il vostro coniuge, assistente, avvocato o capo? O cos'altro?

Trovato la risposta? Bene.

Vi è stato utile questo breve esercizio? Se siete come la maggior parte delle persone che l'ha svolto durante i miei seminari, di certo avrete provato almeno una lieve sensazione di controllo, rilassamento e concentrazione. Sarete anche più motivati a *fare* effettivamente qualcosa per risolvere quel problema cui finora avevate solo pensato. Immaginate questo tipo di motivazione moltiplicata per mille, figuratevela come uno stile di vita e di lavoro.

> *Pensa come un uomo d'azione, agisci come un uomo di pensiero.*
>
> Henri Bergson

Se c'è qualcosa di positivo che avete imparato da quest'esercizio, domandatevi: che cos'è cambiato? Che cosa ha generato questa sensazione di sollievo? Il problema in sé non è migliorato, almeno in senso concreto, e senza dubbio non è stato ancora risolto. Ciò che probabilmente è successo è che avete acquisito una visione più definita del traguardo sperato e dell'azione successiva richiesta per raggiungerlo.

Ciò che in realtà è cambiato è l'elemento più importante ai fini della chiarezza, della concentrazione e della serenità mentale, ossia il modo in cui affrontate il vostro mondo.

Che cosa ha portato a questo risultato? Non è stato «organizzarsi» o «definire le priorità», bensì *pensare*. Non molto: quanto basta per concretizzare il vostro impegno circa un'urgenza o un'opportunità e le risorse necessarie per assolverlo. La gente pensa molto, ma la maggior parte delle volte *pensa* a un problema, un progetto o una situazione, anziché *rifletterci* sopra. Se avete fatto davvero l'esercizio che vi ho appena suggerito, avete dovuto strutturare il vostro pensiero in modo da rivolgerlo verso un risultato e un'azione, e questo di solito non accade senza uno sforzo intenzionale. Reagire è un atto automatico, pensare non lo è.

Come funziona il «knowledge work»

Avete appena fatto un'esperienza reale di quel che si definisce *knowledge work*, e verificato un importante principio operativo: si deve pensare alle proprie cose più di quanto si faccia di solito, ma non così tanto come si teme. Come ha scritto Peter Drucker: «Secondo il knowledge work [...] il compito non va dato, ma va determinato. 'Che risultato si vuole ottenere con questo lavoro?' è [...] la domanda fondamentale che rende efficienti i *knowledge workers*. Ed è una domanda che implica decisioni rischiose.

> *L'antenato di ogni azione è un pensiero.*
>
> Ralph Waldo Emerson

Di norma non c'è una risposta giusta: ci sono solo scelte e, se si vuole essere produttivi, i risultati vanno definiti in maniera chiara». [c]

Molte persone oppongono una resistenza inconscia allo sforzo iniziale necessario per definire il ruolo di qualsiasi cosa lascino entrare nella loro vita, e per decidere che cosa farne. Nessuno ci insegna che dobbiamo riflettere su un lavoro prima di svolgerlo. La maggior parte delle nostre attività quotidiane è già decisa per noi dalle cose rimaste in arretrato che richiedono la nostra attenzione quando arriviamo in ufficio, o dalle incombenze personali (la famiglia da sfamare, la biancheria da lavare, i figli da seguire eccetera). Concentrarsi per definire i traguardi sperati e le azioni da compiere per raggiungerli è una cosa che pochi pensano di dover fare (fino a quando non sono costretti), ma in realtà questo è uno dei metodi più efficaci per realizzare i propri desideri.

Perché avete tante cose in mente

Spesso la ragione per cui continuate a pensare a una cosa è che vorreste fosse diversa da come è attualmente, eppure:

- Non avete definito con precisione ciò che volete ottenere.
- Non avete deciso quale sarà la prossima azione concreta che farete in proposito.

- E/o non avete inserito promemoria riguardo al risultato da conseguire e alle azioni da compiere in un sistema affidabile.

> *Questa costante, improduttiva preoccupazione per le cose che dobbiamo fare è il più grande sperpero di tempo ed energia.*
>
> KERRY GLEESON

Ecco perché non riuscite a togliervela dalla mente. Finché i vostri obiettivi non sono stati chiariti, le decisioni non sono state prese e i risultati non sono stati archiviati in un sistema affidabile a cui siete *sicuri* di poter accedere ogni volta che ne avete bisogno, il vostro cervello non smetterà di pensarci. Potete ingannare chiunque, ma non la vostra mente. Lei sa se siete giunti alle conclusioni che desiderate e se avete messo un promemoria relativo ai traguardi e alle azioni successive in un posto in cui siete certi che riemerga al momento appropriato.[d] Se non lo fate, la vostra mente sarà costretta a fare gli straordinari. Anche se avete già deciso quale sarà la prossima mossa per risolvere il problema, il vostro cervello non avrà pace finché – o a meno che – non fissiate un promemoria in un posto in cui *sa* che senza dubbio andrete a guardare. Altrimenti continuerà a ricordarvi quell'azione incompiuta, di solito proprio quando siete impossibilitati a svolgerla, contribuendo solo ad aumentare il vostro stress.

La mente non ha a sua volta una mente propria

Una parte più o meno piccola della vostra mente è caratterizzata da una sorta di stupidità, ma in un modo interessante. Se avesse un'intelligenza innata, infatti, vi ricorderebbe le vostre incombenze solo quando foste effettivamente in grado di sbrigarle.

Avete da qualche parte una torcia elettrica con le pile scariche? Quand'è che la vostra mente tende a ricordarvi che dovete comprarne di nuove? Nel momento in cui vi accorgete che sono scariche! La cosa più intelligente sarebbe invece ricordarvelo solo quando vi trovate in un negozio che le vende, e davanti allo scaffale su cui sono esposte quelle che vi servono, per giunta.

Dal vostro risveglio stamattina fino a ora avete pensato a qualche cosa che dovevate fare e ancora non avete fatto? Ci avete pensato più di una volta? Per quale motivo? Pensare più volte a una cosa in cui non si fa alcun progresso è una perdita di tempo e di energia, e finisce solo con l'alimentare l'ansia legata alla sensazione che non state facendo quello che dovreste fare.

> *Domina la mente, o la mente ti dominerà.*
>
> Orazio

Molte persone lasciano che la mente rivesta un ruolo preponderante nella gestione del lavoro, soprattutto quelle che pensano di avere sempre troppe cose da fare. Probabilmente avete affidato molte delle vostre questioni irrisolte a un elemento della vostra «commissione interna» incapace di risolverle in maniera efficace così come si presentano, ossia la vostra mente. La ricerca ha dimostrato di recente che una parte significativa della nostra psiche non può fare a meno di memorizzare le questioni che lasciamo in sospeso. E questo non come incentivo positivo a risolverle (il che era stato ipotizzato all'inizio), ma come distrazione da qualsiasi altra cosa di cui vogliamo o dobbiamo occuparci, diminuendo così la nostra capacità di azione.

La trasformazione delle «cose»

Ecco la mia definizione di «cose»: tutto ciò che avete lasciato entrare nella vostra realtà, intellettuale o materiale, e che non si trova al suo posto, ma di cui non avete ancora determinato il significato, né il traguardo desiderato, né la prossima azione che compirete al riguardo. Molti sistemi di gestione si rivelano inefficaci perché in tanti cercano di organizzare le incombenze prima di averle trasformate. Finché restano tali, le cose da fare non sono controllabili.

> **Dobbiamo trasformare tutte le cose che ci interessano e che abbiamo in arretrato in un chiaro inventario di azioni e progetti significativi, oltre che di informazioni utili.**

Quasi tutte le liste che ho visto stilare dalle persone nel corso degli anni (ammesso ne stilassero) erano meri elenchi di problemi aperti, non descrizioni delle attività concrete da svolgere. Erano promemoria parziali di questioni irrisolte non ancora tradotte in obiettivi e azioni, cioè tracce e appunti su ciò che i loro autori dovevano concretamente fare.

Su di esse è facile trovare voci come «Mamma», «Banca», «Medico», «Babysitter», «Vicepresidente del settore marketing» eccetera. A volte consultare liste come queste causa più stress che altro, perché, pur essendo un valido strumento per ricordarvi le cose che richiedono la vostra attenzione, a livello inconscio una vocina continua a tormentarvi dicendo: «Devi prendere una decisione». E se in quel momento non avete l'energia e la concentrazione necessarie ad agire, non fa che rammentarvi quanto siete sopraffatti dai vostri impegni.

Le incombenze non sono malvagie in sé: tutto ciò che attira la nostra attenzione è, per sua natura, una cosa. Ma una volta che questa è entrata a far parte della nostra realtà, abbiamo la responsabilità di chiarircene il significato. In ambito professionale, il lavoro ci impone di pensare, valutare, decidere e intervenire – minuto per minuto –, che si tratti di un'e-mail o degli appunti che abbiamo preso durante la riunione strategica del mattino. Questo fa parte delle nostre mansioni. Se non vi siete dovuti occupare di una determinata cosa, probabilmente il vostro contributo non era richiesto. A livello personale, invece, non facciamo che nuocere a noi stessi quando lasciamo che qualche elemento della nostra vita quotidiana – che riguardi la casa, la famiglia, la salute, le finanze, la carriera o i rapporti personali – resti a giacere nella nostra mente perché non abbiamo definito i risultati specifici desiderati e le azioni necessarie.

> *Il pensiero è utile quando motiva l'azione, mentre diventa un ostacolo quando le si sostituisce.*
>
> Bill Raeder

A conclusione di un mio seminario, il dirigente di un'importante azienda farmaceutica guardò la lista che aveva portato con sé all'inizio, ed esclamò: «Che ammasso indefinito di 'non attuabilità'!» Ecco la migliore descrizione che io abbia mai sentito di come venga considerata una lista in molti sistemi

di gestione. Tantissime persone cercano di organizzarsi sulla base di elenchi incompleti di appunti generici; non hanno ancora ben compreso che cosa devono organizzare, e in quale misura, per godere dei benefici di un sistema di gestione. Se vogliono che i loro sforzi abbiano successo devono raccogliere e annotare tutto quel che richiede una riflessione, poi rifletterci.

Il processo: gestire le azioni

Potete allenarvi, quasi come degli atleti, a essere più veloci, preparati, intraprendenti e concentrati nel vostro knowledge work. Potete pensare più efficacemente e gestire i risultati delle vostre riflessioni con maggiore facilità e controllo. Potete minimizzare le questioni insolute sul lavoro come nella vita privata e ottenere molto di più, con molto meno sforzo. E potete prendere decisioni preventive su tutte le cose che accumulate e creare nuove procedure operative per vivere e lavorare in questo millennio.

Prima che possiate fare tutto ciò, però, dovrete abituarvi a non tenere più niente a mente. E il modo per farlo, come abbiamo visto, non è gestire il tempo, le informazioni o le priorità. Dopotutto:

- Anche gestendo cinque minuti non se ne ottengono sei.
- Non potete gestire un sovraccarico di informazioni, altrimenti morireste ogni volta che entrate in una biblioteca o saltereste in aria quando vi connettete a internet.
- Infine, le priorità non si gestiscono: si *hanno*.

Al contrario, la chiave per gestire le cose è gestire le proprie *azioni*.

Gestire le azioni è la sfida principale

Che cosa *fate* con il vostro tempo, con le informazioni, sul piano fisico e mentale, in base alle vostre priorità: queste sono le vere opzioni alle quali dovete allocare le vostre limitate risorse. Il problema di fondo è come decidere in maniera appropriata che cosa *fare* in ogni dato momento. Il vero lavoro è gestire le nostre azioni.

Chi ben comincia è a metà dell'opera.

Proverbio

Può sembrare un'ovvietà, ma vi sorprenderebbe scoprire quante azioni successive relative a progetti e impegni presi restino indeterminate per molta gente. È estremamente difficile gestire azioni che non avete ancora identificato o pianificato. La maggior parte delle persone ha decine di cose da fare per avanzare su fronti diversi, ma non sa ancora quali siano, e la tipica scusa che accampa è: «Non ho tempo per____» (completate a piacimento).

Questo è comprensibile: molti progetti sembrano annientanti, e lo *sono* davvero, ma solo perché non siete proprio in grado di *farli*! Potete compiere solo un'azione a riguardo. E spesso bastano pochi minuti per fare progressi, nel contesto appropriato, e compiere un passo avanti.

Durante i miei corsi di formazione ho scoperto che la mancanza di tempo non è l'ostacolo principale (benché tutti la pensino così); il vero problema è la mancanza di chiarezza e definizione di che cosa sia veramente un progetto, e di quali siano le azioni da fare per portarlo a termine. Definire le cose all'inizio, quando appaiono per la prima volta sul radar, invece che alla fine, quando i guai sono già sorti, permette di raccogliere i frutti di una buona gestione delle proprie azioni.

Raramente le cose si bloccano per mancanza di tempo. Succede perché non è stato definito come e quando «farle».

L'arte di fare le cose prevede due passaggi fondamentali: definire 1) che cosa significhi «fatto» (il traguardo) e 2) che cosa significhi «fare» (l'azione). Ma questo è tutt'altro che lampante per molte persone riguardo a gran parte delle cose che sottopongono alla propria attenzione.

L'utilità di un metodo «bottom-up»

Negli anni, ho scoperto l'utilità pratica del lavorare sull'efficienza personale partendo dal basso, a cominciare dalle attività e dagli impegni più

semplici. Teoricamente, il modo più giusto di procedere dovrebbe essere dall'alto verso il basso, determinando prima di tutto le finalità, personali e lavorative, poi definendo gli obiettivi cruciali, e infine concentrandosi sui particolari della messa in opera.

Tuttavia, il problema è che la maggior parte delle persone è così invischiata negli impegni quotidiani che la sua capacità di focalizzarsi con successo su orizzonti più vasti è seriamente compromessa; di conseguenza, un metodo bottom-up in genere è più efficace.

Il mezzo migliore per allargare i propri orizzonti è avere il controllo del proprio piano di lavoro quotidiano e di tutto quello che c'è nella nostra mente, e *mantenere* quel controllo tramite procedure adeguate. Così facendo, libereremo un'energia creativa che ci aiuterà a focalizzare la nostra attenzione su nuovi obiettivi, e aumenterà la fiducia in noi stessi nel gestire quanto prodotto dalla nostra creatività. Chi si rimbocca le maniche e utilizza questo metodo proverà un immediato senso di libertà, liberazione e ispirazione.

> *La visione d'insieme non è sufficiente, va abbinata all'azione. Non basta guardare i gradini, bisogna salire le scale.*
>
> VÁCLAV HAVEL

Focalizzarsi su obiettivi elevati è più facile quando gli strumenti necessari per raggiungerli fanno già parte del nostro stile operativo abituale. Ci sono cose più importanti cui pensare della vostra inbox, ma se la vostra padronanza di questo livello non è abbastanza buona sarà un po' come provare a nuotare con addosso una zavorra.

Non di rado è capitato che molti dirigenti con cui ho lavorato, dopo aver trascorso la giornata a smaltire con me tutte le cose «non importanti» che giacevano arretrate sulle loro scrivanie, durante la serata abbiano avuto una marea di idee e nuovi progetti per la loro azienda e il loro futuro. Questa è una conseguenza diretta dell'aver sbloccato il loro flusso di lavoro.

Gestione verticale e orizzontale delle azioni

Dovete poter controllare i vostri impegni, i vostri progetti e le vostre azioni in due modi: orizzontalmente e verticalmente. Il controllo orizzontale fa sì che tutte le azioni da voi svolte siano coerenti fra di loro. Immaginate la mente sondare l'ambiente di continuo come un radar. Potrebbe imbattersi in una delle mille cose che attirano, o richiedono, la vostra attenzione durante il giorno: il supermercato, il fidanzato di vostra figlia, il consiglio di amministrazione, vostra zia Martha, un SMS che avete appena ricevuto, il piano strategico, il pranzo, una pianta appassita in ufficio, un cliente arrabbiato, le scarpe da lucidare; dovete comprare i francobolli, capire in che modo gestire la presentazione di domani, versare quell'assegno, prenotare l'albergo, annullare una riunione, andare al cinema stasera eccetera.

È impressionante la quantità di cose cui si pensa e che si ha da sbrigare in un solo giorno. C'è bisogno di un buon sistema che possa seguire quante più cose possibile, fornire informazioni su di esse a richiesta, e permettervi di spostare l'attenzione da una all'altra, velocemente e con facilità.

Il controllo verticale, d'altro canto, gestisce riflessione, sviluppo e coordinazione dei singoli progetti o argomenti. Per esempio, il «radar» intercetta l'elemento «prossima vacanza» mentre ne discutete a cena con il vostro partner: dove e quando ci andrete, che cosa farete, come vi preparerete per il viaggio e così via. Oppure dovete prendere delle decisioni importanti, insieme al vostro capo, riguardo la nuova riorganizzazione dei reparti che state per lanciare. O, magari, dovete semplicemente concentrarvi un attimo su un determinato cliente prima di telefonargli. Ideare un «progetto» significa proprio questo, nel senso più ampio dell'espressione; significa concentrarsi su ogni singolo sforzo, situazione o persona, e determinare qualsiasi idea, priorità e sequenza di eventi possa servire per gestirli, almeno per il momento.

Lo scopo di questi due tipi di gestione è lo stesso: togliervi le cose dalla mente e attuarle. Un'adeguata gestione delle vostre azioni vi farà sentire rilassati e vi darà la sensazione di avere tutto sotto controllo sia a casa sia in ufficio, mentre la concentrazione su un determinato progetto vi aiuterà a definire tutto ciò che è necessario per portarlo a termine.

Il cambiamento più grande: sgomberare la mente

Non potete raggiungere lo stato di controllo rilassato che vi prometto se per ricordarvi le cose usate solo la vostra mente. Come scoprirete, le prassi descritte in questo libro sono tutte procedure che già conoscete. Quel che io faccio di diverso dagli altri è che intercetto e organizzo il cento per cento delle mie cose, registrandole con strumenti che tengo a portata di mano, mai affidandole alla mente. E questo vale per qualsiasi cosa, grande o piccola, personale o professionale, urgente o no; per tutto. [e]

Di solito esiste una relazione inversamente proporzionale fra la frequenza con cui una determinata cosa ci viene in mente e quello che in concreto viene fatto a riguardo.

Sono sicuro che anche a voi sia capitato almeno una volta di *dovervi* mettere a sedere e *stilare una lista* delle cose da fare. Dopodiché vi siete sentiti un po' più concentrati e padroni della situazione. Se è così, allora potete capire a che cosa mi riferisco. All'esterno nel vostro mondo nulla è cambiato, tuttavia vi siete sentiti meglio. Ciò che cambia davvero è il modo *in cui vi confrontate con il mondo stesso*. Questo accade tutte le volte che liberate la mente da cose potenzialmente importanti. Molti però usano le liste solo quando la confusione diventa insopportabile e li *obbliga* a reagire. In genere, mettono nero su bianco solo ciò che sta dando loro dei problemi in quel momento. Ma se voi faceste di questa tecnica un'abitudine, applicandola a tutte le vostre aree di interesse (non solo alla più urgente), allora avreste messo in pratica lo stile gestionale tipico della «mente come l'acqua» di cui parlo. Nella mia esperienza questo migliora *sempre* il nostro modo di vedere le cose e di farle. Quindi perché aspettare?

Non c'è mai una ragione per avere due volte lo stesso pensiero, a meno che vi piaccia.

Io mi sforzo di prendere decisioni intuitive basate sulle opzioni che ho, piuttosto che cercare di pensare a quali siano quelle opzioni. Quando arriva il momento di decidere, devo aver già riflettuto su ciascuna di esse e devo aver già registrato i risultati di quelle riflessioni ordinandoli in un sistema

affidabile. Non voglio perdere tempo a pensare alla stessa cosa più di una volta: è uno spreco di energia creativa nonché una fonte di stress e frustrazione. E non si può imbrogliare la mente: se non prendete una decisione, lei continuerà ad arrovellarsi sulla questione irrisolta. È stato dimostrato che questa girandola di pensieri nella vostra testa riduce la capacità di riflessione e di azione e che c'è un limite alla mole di cose lasciate in sospeso che si può tenere a mente prima che questa vada in cortocircuito.

Qualsiasi «dovrei», «potrei» o «vorrei» che venga relegato nella mente creerà una pressione irrazionale e irrisolvibile, ventiquattro ore su ventiquattro.

La memoria a breve termine, la parte del cervello che registra tutte le questioni incomplete, tralasciate e non organizzate, funziona come la RAM di un computer. La mente conscia, come lo schermo del pc, è uno strumento di concentrazione, non di stoccaggio. Si può pensare solo a due o tre cose contemporaneamente, tuttavia le questioni irrisolte continuano a essere immagazzinate nella memoria a breve termine. Ma, proprio come nella RAM, lo spazio è limitato; affinché quella parte di cervello continui a funzionare in maniera efficiente, potete registrarci soltanto una quantità limitata di cose. Molte persone vanno in giro con una RAM piena zeppa; sono perennemente distratte e il sovraccarico mentale non fa che disturbare la loro concentrazione e diminuire le loro prestazioni. Le ultime ricerche nell'ambito delle scienze cognitive hanno convalidato questa conclusione. Gli studi hanno dimostrato che i nostri processi mentali sono rallentati dalla necessità di tenere traccia delle cose che ci siamo impegnati a portare a termine, senza tuttavia disporre di un piano o di un sistema affidabile per gestirle.[f]

Per esempio, negli ultimi minuti la vostra mente si è distratta vagando su qualcosa che non ha niente a che fare con quello che state leggendo? È probabile. Ed è altrettanto probabile che si sia rivolta verso una questione in sospeso che è improvvisamente emersa dalla RAM, urlandovi contro. E voi che cosa avete fatto? A meno che non abbiate preso nota di tale questione e riposto l'appunto in un contenitore che siete sicuri di controllare a breve, vi sarete preoccupati o sarete stati assaliti dall'ansia. Questo non è certo un

comportamento efficiente: non è stato fatto alcun progresso, è solo aumentata la tensione.

Il problema maggiore è che la mente continua a ricordarvi le cose quando non potete farci nulla; non ha alcuna percezione di passato o futuro. Questo significa che nel momento in cui vi dite che dovete fare una determinata cosa e registrate questa informazione nella vostra RAM, c'è una parte di voi che pensa che dobbiate farla *di continuo*. Non appena avete due cose registrate sulla RAM vi siete garantiti un fallimento, perché non potete farle in simultanea. Questo produce una sensazione onnipervasiva di stress della quale non si riesce mai bene a individuare la fonte.

> *È difficile combattere un nemico che ha degli avamposti nella nostra testa.*
>
> SALLY KEMPTON

Molta gente è stata sottoposta a un tale tipo di stress mentale per così tanto tempo, e in maniera continuativa, da non sapere nemmeno più di trovarsi in quello stato. Proprio come la forza di gravità, questo genere di stress è una sensazione perenne, al punto che chi lo subisce di solito non ha più la consapevolezza di essere sotto pressione. Se ne renderà conto solo quando finalmente se ne sbarazzerà, notando la differenza. Un po' come succede in presenza di un ronzio costante: ci si accorge che c'è solo quando cessa.

Ci si può liberare da questo tipo di stress? Potete scommetterci. Il resto di questo libro vi spiegherà come.

[a] Io intendo il lavoro nel senso più generale del termine, a significare tutto ciò che si desideri o si abbia necessità di cambiare rispetto a come si presenta al momento. Molti distinguono fra lavoro e vita privata, io no; per me, rimuovere le erbacce in giardino o aggiornare il mio testamento sono lavori tanto quanto scrivere questo libro o fornire una consulenza. Tutte le tecniche qui presentate sono applicabili indifferentemente alla sfera professionale e a quella personale, e devono esserlo per risultare efficaci.

[b] La Grande Recessione agli inizi di questo secolo ha creato nuove incertezze obbligando molti a continuare a lavorare anche dopo aver raggiunto l'età pensionabile, inventandosi spesso anche nuovi modi di fare soldi.

[c] Il knowledge work può sembrare un concetto poco familiare a chi vive in questo secolo semplicemente perché oggigiorno la nostra vita include così tante cose non materiali e non ovvie da decidere, che non smettiamo mai di pensare e compiere scelte. Molti ne sono circondati (l'ultima cosa di cui si accorgerebbe un pesce è l'acqua in cui è immerso), tuttavia i più non comprendono né utilizzano ancora in maniera esplicita e consapevole questo processo di pensiero. Si può essere indotti a credere che riguardi solo i colletti bianchi, che nel secolo scorso sono stati i primi knowledge worker, ma chiunque non si limiti alla pura sopravvivenza entra di diritto in questo gioco. Qualunque genitore si sia mai chiesto quale scuola scegliere per il figlio o quale dispositivo digitale regalargli fa parte di questa categoria.

[d] *Si veda* la ricerca di Baumeister a cui si fa riferimento nel Capitolo 14.

[e] Be', non proprio tutto. Per gran parte del tempo la mia mente si limita a «rimuginare», ossia nota delle cose o ci riflette sopra rendendomi potenzialmente più consapevole di questo o di quello. Nel corso di una giornata ho migliaia di pensieri che non trascrivo. Quasi tutti sono già completi così. Annoto quelli relativi a delle questioni in sospeso: un ristorante di cui ho letto e che vorrei provare, un contenuto interessante che mi è venuto in mente per la revisione di questo libro, qualcosa che ho pensato che mi piacerebbe fare per mia moglie, una domanda per il mio commercialista, un acquisto da fare al negozio di ferramenta e così via.

[f] Un eccellente libro che affronta questo tema (e molti altri) è *Volere è potere: la forza di volontà è la chiave di ogni successo e può essere allenata* di Roy Baumeister e John Tierney [trad. it. Vallardi, Milano 2012].

2. Prendere il controllo della propria vita: i cinque stadi della gestione del flusso di lavoro

Il nucleo centrale del mio insegnamento per padroneggiare l'arte del knowledge work rilassato consiste in una procedura di cinque stadi per gestire il flusso lavorativo, ossia l'incessante assimilazione ed espressione delle nostre esperienze. Non importa quale sia l'ambito in cui ci muoviamo: quando affrontiamo la vita personale e il lavoro, con i loro continui input e cambiamenti, attraversiamo cinque fasi distinte. Prendere il controllo della situazione, che sia in cucina o nella vostra azienda, le coinvolge tutte. Ognuno di questi stadi è caratterizzato da buone pratiche e strumenti peculiari, ma deve lavorare in sinergia con gli altri per creare uno stato meravigliosamente produttivo di lucidità mentale anche in mezzo alle difficoltà. Non si tratta soltanto di «organizzarsi» o «stabilire le priorità»: sono cose importanti, certo, che tuttavia non accadono da sé, ma sono piuttosto il risultato dell'attraversamento di questi cinque stadi. Le procedure che sto per descrivere funzionano congiuntamente come un unico metodo, e utilizzarle per produrre risultati è al tempo stesso più facile e più impegnativo di quanto pensiate.

Non lasciate che la vita vi ostacoli.

1) *Intercettare* tutte le cose che richiedono la nostra attenzione; 2) *chiarirne* il significato e capire che cosa farne; 3) *organizzare* i risultati che mostrano le opzioni su cui bisogna 4) *riflettere* prima di 5) *agire*. Questo significa gestire l'aspetto orizzontale della nostra vita: integrare tutto ciò che

merita la nostra attenzione in ogni momento mentre avanziamo verso i nostri obiettivi giorno dopo giorno.

> *Una definizione utile della libertà si ottiene solo cercandone il principio nell'attività centrale della vita umana, vale a dire, nel processo attraverso cui gli uomini educano le loro reazioni e imparano a controllare il loro ambiente.*
>
> Walter Lippmann

Questi suggerimenti non sono certo arbitrari né puramente teorici: è quello che facciamo tutti, ogni volta che vogliamo assumere il controllo di una situazione e stabilizzarla ai fini di un'azione produttiva. Immaginiamo che abbiate intenzione di preparare una cena per gli amici, ma tornando a casa scoprite che in cucina regna il caos: come fate a ristabilire l'ordine? Innanzitutto individuate tutti gli oggetti che non sono nel luogo o nel modo in cui dovrebbero (intercettare), e decidete che cosa tenere e che cosa buttare (chiarire), rimettendo ogni cosa al suo posto, che sia in frigorifero, nella spazzatura o nel lavandino (organizzare); poi guardate il vostro libro di ricette, controllando di avere tutti gli ingredienti e gli utensili necessari (riflettere); infine iniziate a cucinare, mettendo il burro in padella per farlo sciogliere (agire).

Il metodo è abbastanza semplice in teoria, e non è diverso dal modo in cui di norma già operiamo, ma, per esperienza, ho notato che la maggior parte delle persone può migliorare notevolmente l'applicazione di ognuno dei cinque stadi descritti. La qualità della gestione del nostro flusso di lavoro è solida solo tanto quanto l'anello più debole di questa catena, perciò tutti e cinque gli stadi vanno integrati e supportati da norme adeguate.

Molte persone hanno riscontrato grosse pecche nelle loro personali versioni di questo processo di controllo applicato nei contesti più ampi della vita e del lavoro, e le pressioni del nostro nuovo mondo evidenziano sempre di più i punti deboli. L'ubiquità di accesso alle informazioni e la rapidità dei continui cambiamenti in atto rendono sempre più complessa la vita personale e professionale. Sarebbe un vero sollievo dover far fronte solo a una cucina immersa nel caos! Le piccole falle, quando la pressione aumenta, si allargano. Un'e-mail inevasa, un impegno di cui non abbiamo tenuto

traccia o una decisione evitata possono avere conseguenze di enorme portata. Poiché il volume dei contenuti rilevanti non sta diminuendo, né sta calando la quantità d'informazioni, se non imparerete a gestire il flusso di lavoro «come una cintura nera» incorrerete in rischi e pericoli.

Molte persone hanno grossi problemi con il processo di 1) *intercettazione*. Gli impegni che devono affrontare sono quasi tutti registrati nella loro testa. Il numero di «potrei, dovrei, vorrei» che generano nella loro mente supera di gran lunga quanto annotato da qualunque altra parte.

Alcuni sanno intercettare bene i dati, ma non 2) *chiariscono* ciò che essi rappresentano né decidono se e che cosa fare a riguardo. Elenchi casuali sparsi ovunque, appunti di riunioni, vaghi promemoria scritti su Post-it incollati al frigorifero o allo schermo del computer o memorizzati nelle agende di qualche strumento digitale: tutti restano inevasi, con l'effetto di ottundere la mente. Questi elenchi diventano spesso fonte di ulteriore stress, più che strumenti per alleviarlo.

Altri ancora decidono bene sul momento, ma non ne traggono alcun beneficio, perché non 3) *organizzano* in modo efficiente gli esiti di quella scelta. Magari hanno stabilito che dovrebbero parlare di qualcosa con il loro capo, ma l'unico promemoria esistente si trova negli oscuri recessi della loro mente e non è disponibile nel contesto appropriato, in un formato affidabile, nel momento in cui potrebbero usarlo.

Infine, altri utilizzano ottimi sistemi ma non 4) *riflettono* sui contenuti abbastanza regolarmente da renderli funzionali. Possono avere a disposizione elenchi, piani e varie checklist (create per intercettare, chiarire e organizzare), ma non li tengono aggiornati o non vi accedono in modo proficuo. Molte persone non controllano il loro calendario personale con sufficiente costanza da rimanere aggiornate sugli eventi e le scadenze imminenti e di conseguenza si fanno travolgere dalla frenesia dell'ultimo minuto.

Chiedetevi: «Quand'è che ho bisogno di vedere questa cosa, e in quale forma, così da non pensarci più?» Costruite un sistema perché sia funzionale, non solo per avere un sistema.

Inoltre, bisogna aggiungere che se uno solo di questi cinque anelli è debole, decidere di 5) *agire* in un modo o in un altro in un determinato momento potrebbe non essere la scelta migliore. La maggior parte delle decisioni d'intervento e delle scelte di focalizzazione sono guidate dagli ultimi input ricevuti, i più forti, e si basano sulla speranza anziché sulla fiducia. Le persone provano una continua, fastidiosa sensazione di non star facendo ciò che dovrebbero, di «non avere tempo» per attività potenzialmente cruciali e di non riuscire a raggiungere quell'immutabile certezza di compiere le operazioni che vanno svolte in quel momento, che è l'essenza della produttività senza stress.

Bisogna comprendere la dinamica di queste cinque fasi e adottare metodi e strumenti validi per farle funzionare tutte a un livello ottimale. In base alla mia esperienza personale credo che aiuti molto, per non dire che è essenziale, distribuirle lungo la giornata. Ci sono momenti in cui voglio solo raccogliere nuove informazioni senza decidere che cosa farne, altri in cui ho voglia di elaborare gli appunti presi durante una riunione. O magari, appena rientrato da un lungo viaggio, sento il bisogno di riordinare e organizzare tutto quel che ho raccolto ed elaborato mentre ero fuori. A volte, invece, desidero passare al vaglio tutto il mio lavoro, o parte di esso. Infine, com'è ovvio, gran parte del mio tempo la passo semplicemente a svolgere le attività quotidiane.

Una delle cause principali per cui molte persone non riescono a organizzare il proprio carico di lavoro è perché provano a mettere in atto tutti e cinque gli stadi in una volta. Quando stilano una lista delle cose da fare cercano solo di annotare le «questioni più importanti», sistemandole in un ordine che rifletta priorità e successione temporale, senza predisporre le azioni concrete (o addirittura nessuna azione) da intraprendere. Ma se non decidete adesso che cosa fare per il compleanno della vostra segretaria, perché al momento «non è importante», tale questione irrisolta continuerà a succhiarvi energia e a impedirvi di essere completamente concentrati e attenti a ciò che invece è davvero importante.

Questo capitolo illustra ciascuna fase nei particolari. Nella Parte seconda del libro troverete una procedura passo per passo, corredata da significativi esempi e buone prassi, che vi permetterà di utilizzare un metodo infallibile per completare ciascuno dei cinque stadi.

Intercettare

È importante sapere che cosa intercettare, e come farlo, in modo da poterlo poi elaborare adeguatamente. Affinché la mente si distacchi dal suo compito secondario di cercare di tenere traccia di qualsiasi cosa, dovete essere sicuri di aver davvero intercettato tutto quel che potrebbe rappresentare una cosa da fare o almeno da prendere in considerazione; dovete anche assicurarvi che a un dato momento, non troppo in là nel tempo, elaborerete e revisionerete ciò che avete raccolto.

Annotare tutte le questioni lasciate in sospeso

Innanzitutto dovete «chiudere le falle», raccogliendo e annotando le cose che considerate ancora incomplete, quindi tutto ciò (personale o professionale, grande o piccolo, urgente o di minor importanza) che vorreste fosse diverso da come attualmente è; quello che desiderate cambiare.

Molto di ciò che dovete fare si sta già raccogliendo *per* voi mentre leggete queste righe. La posta è in viaggio verso la vostra cassetta delle lettere, reale e virtuale (probabilmente ricevete ancora pacchi e missive a casa). Compiti concreti continuano ad atterrare sulla vostra scrivania al lavoro, oltre alle e-mail e ai messaggi che si accumulano nei vostri strumenti digitali. Ma allo stesso tempo state intercettando, nell'ambiente circostante e nella vostra testa, cose che non sono come e dove dovrebbero essere. Benché non siano così evidenti come la posta elettronica, anche queste informazioni richiedono di essere esaminate in qualche modo, rappresentano anch'esse delle questioni in sospeso, delle cose. Un taccuino pieno di idee abbozzate abbandonato sulla credenza della cucina, gadget rotti nel cassetto della scrivania che bisogna riparare o buttare via, giornali vecchi accatastati sul tavolino del salotto sono tutti elementi che rientrano in questa categoria.

Un compito lasciato incompleto resta tale in due luoghi: nel contesto in cui si trova effettivamente e nella vostra testa. Le questioni rimaste in sospeso nella vostra testa tolgono energia alla vostra capacità di attenzione e al tempo stesso logorano la vostra coscienza.

Appena associate a una cosa un «devo» o un «bisogna», questa diventa una questione in sospeso. Anche le decisioni rimandate sono questioni aperte. In questa categoria rientrano inoltre tutti i «farò...» pronunciati quando avete deciso di fare qualcosa, senza ancora aver compiuto il primo passo. E vi rientrano anche i progetti in corso, così come tutti quelli per i quali avete già fatto tutto ciò che potevate ma non li avete ancora dati per conclusi.

Per amministrare adeguatamente quest'elenco di questioni in sospeso, dovete raccoglierle tutte in una inbox, ossia un contenitore fisico o digitale che le conservi o le registri per voi, finché non avrete il tempo per passarle al vaglio e decidere che cosa farne. Dovete premurarvi di svuotare questo contenitore con una certa regolarità per assicurarvi che continui a essere uno strumento di raccolta efficace e funzionale.

Fondamentalmente tutto ciò che ha importanza per voi viene già intercettato in un senso più ampio, ma se non è gestito attraverso un sistema affidabile esterno, finirà per risiedere da qualche parte nella vostra mente. Il fatto che non abbiate messo una cosa nella inbox, non significa che non l'abbiate intercettata. Ma qui si parla di accertarsi che tutto ciò che vi serve venga raccolto da qualche parte fuori dalla vostra mente.

Gli strumenti di intercettazione dei dati

Esistono diversi tipi di strumenti di intercettazione, più o meno tecnologici, che si possono usare per radunare o annotare le questioni lasciate in sospeso. Li ho elencati di seguito e tutti possono servire come delle specie di contenitori dove raccogliere input generatisi spontaneamente e informazioni provenienti da fonti esterne:

- Contenitori fisici.
- Supporti cartacei.
- Supporti elettronici e audio.
- E-mail e messaggi di testo.

Contenitori fisici

La classica vaschetta portadocumenti di plastica, legno, pelle o metallo è stata per anni lo strumento più comune per raccogliere il materiale cartaceo e qualsiasi altra cosa fisica che in qualche modo va elaborata: posta, giornali, appunti presi in riunione, report aziendali, biglietti, chiavette USB, ricevute, biglietti da visita... persino le torce elettriche con le pile scariche.

Supporti cartacei

Quaderni e blocchi per appunti, block-notes e taccuini di ogni forma e misura: tutti vanno bene per annotare idee e pensieri, input, cose da fare eccetera. Qualunque tipo sia adeguato ai vostri bisogni e vi piaccia, va bene.

Supporti elettronici e audio

Computer, tablet, smartphone e qualsiasi altro strumento digitale mobile che ogni giorno appare sul mercato possono essere usati per scrivere note da elaborare in seguito e tenere traccia di tutte le cose di cui dovete ricordare di occuparvi.

E-mail e messaggi di testo

Se siete connessi con il resto del mondo tramite e-mail e SMS, il vostro programma di posta elettronica ha di certo un'area per raccogliere i messaggi e i file in arrivo, dove questi possono essere tenuti finché non li leggerete e li smaltirete.

L'evoluzione del mondo digitale ha reso sempre più semplice integrare in modo automatico questi diversi strumenti grazie agli *strumenti hi-tech*. Note scritte su un foglio di carta o una lavagna bianca possono essere immediatamente registrate, riconosciute e archiviate in un software. I messaggi audio possono essere registrati, digitalizzati e stampati. Potete appuntarvi un'idea sul cellulare e inviarla al vostro indirizzo di posta elettronica.

Che siano tecnologici o tradizionali, tutti gli strumenti appena elencati hanno la funzione di una inbox: registrano informazioni potenzialmente utili, impegni, idee e decisioni prese.

Fattori fondamentali per una buona intercettazione dei dati

Sfortunatamente, il solo fatto di avere una inbox non la rende funzionale. Molte persone possiedono strumenti di intercettazione di qualche tipo, ma di solito ne hanno perso il controllo o ne utilizzano solo una minima parte. Esaminiamo i tre requisiti necessari perché questa fase abbia successo:

- Tutte le questioni in sospeso devono trovarsi nella inbox e fuori dalla vostra mente.
- È necessario che abbiate il minor numero possibile di contenitori per gli elementi in entrata.
- I contenitori vanno svuotati regolarmente.

Toglietevelo dalla testa

Se state ancora cercando di seguire troppe cose con la vostra RAM, probabilmente non sarete motivati a usare e svuotare i contenitori «In entrata» con coerenza. Molta gente non utilizza al meglio questi strumenti perché non li giudica dei sistemi completi. Accumula un insieme incompleto di cose nella inbox, e un altro insieme altrettanto incompleto nella mente, non ottenendo benefici né dall'uno né dall'altro, o almeno così pensa. È come se giocasse con un flipper che ha dei grossi buchi in cui le palline non fanno che cadere: non ha molto senso continuare a giocare.

> *Date una purga al vostro cervello. Funzionerà meglio che per lo stomaco.*
>
> MICHEL DE MONTAIGNE

Gli strumenti di raccolta dovrebbero diventare parte della vostra vita. Teneteveli vicino, così da poter annotare un pensiero potenzialmente utile in qualsiasi momento e ovunque voi siate. Considerateli indispensabili come lo spazzolino da denti, la patente o gli occhiali. La sensazione di sicurezza che nulla di potenzialmente utile andrà perduto vi permetterà di avere molte ottime idee.

> **Tenete ogni cosa *dentro* o *fuori* la vostra mente. Se è nel mezzo non potrete farvi affidamento.**

Riducete al minimo il numero di inbox

Dovreste avere tanti contenitori quanti ve ne servono e potete gestirne. È importante che siano sempre a portata di mano, visto che le cose che vorrete appuntarvi possono venirvi in mente ovunque. Se avete troppi punti di raccolta, però, non riuscirete a esaminarli con facilità o in maniera regolare.

È facile ritrovarsi a gestire un eccesso di contenitori «In entrata», sia che si tratti di strumenti hi-tech sia di quelli tradizionali; i più grandi margini di miglioramento di solito si trovano sul versante tradizionale, soprattutto quando si parla di appunti presi a mano e di vaschette portadocumenti. Le note scritte su carta vanno raccolte ed elaborate, anziché lasciate a giacere in qualche mucchio, cassetto o quaderno. Carte e documenti vanno messi nelle apposite vaschette e non sparsi in ogni angolo libero del vostro ufficio.

Sul versante hi-tech, le potenziali fonti di input da valutare ed elaborare si sono moltiplicate vertiginosamente con l'avvento dei social media, l'uso di dispositivi interconnessi e l'ubiquità della posta elettronica. Oggigiorno le persone spesso hanno più di un indirizzo e-mail, sono presenti su almeno un social network e utilizzano diversi dispositivi digitali. Per quanto paradossale, mentre la rivoluzione digitale semplificava la nostra vita, la tendenza ad accumulare enormi quantità d'informazioni è aumentata drasticamente, e sempre più persone faticano a gestirle.

Convogliate tutti gli input potenzialmente utili in canali minimi, a cui possiate accedere con facilità per revisionare e valutare la natura delle informazioni.

Utilizzare procedure e strumenti standard per intercettare idee e input sarà una prassi sempre più importante man mano che la vostra vita e il vostro lavoro diventeranno più complessi. Mentre avanzate nella vostra carriera, per esempio, forse noterete che le idee migliori riguardo il lavoro non vi vengono quando siete *al* lavoro. La capacità di sfruttarle usando buoni strumenti di raccolta tenuti sempre a portata di mano è un elemento chiave per mantenere il pieno controllo della propria vita.

Svuotate regolarmente i contenitori

Il fattore finale per una buona raccolta dati dovrebbe essere ovvio: se non svuotate spesso la inbox e non elaborate le cose che vi siete annotati, gli strumenti di raccolta diventeranno solo un deposito di materiale senza senso. Svuotare i contenitori non significa che dovete portare a compimento tutto ciò che avete raccolto, significa soltanto che dovete tirare le cose fuori di lì, decidere che cosa siano e che cosa vada fatto in proposito, e se sono rimaste incomplete organizzarle nel vostro sistema di gestione. Non rimettetele dentro! Non svuotare la propria inbox equivale ad avere bidoni pieni di immondizia che nessuno passa mai a raccogliere o caselle di posta stracolme di messaggi che nessuno legge, quindi sarete obbligati a procurarvene sempre di nuove per conservare un volume sempre maggiore di informazioni.

Per poter svuotare i contenitori «In entrata», tuttavia, è necessario avere un sistema di gestione delle attività funzionante. Troppe cose vengono lasciate nella vaschetta portadocumenti, reale o digitale, perché manca una procedura efficace per portarle al livello di azione successivo. A volte è più semplice lasciarle lì se sapete che non sarete in grado di occuparvene nell'immediato. Questo recipiente (per i supporti cartacei ma, idealmente, anche per la posta elettronica) è il massimo che molta gente riesce a fare in termini di organizzazione: almeno si sa che *da qualche parte*, là dentro, ci sono i promemoria per le cose che si devono ancora fare. Purtroppo, quella rete di salvataggio non funziona più quando i mucchi crescono a dismisura o la lista delle e-mail da leggere diventa più lunga di una sola schermata.

Un blocco nel flusso di qualsiasi cosa mina la capacità di essere presenti, freschi e creativi in quel campo.

Quando avrete raggiunto la padronanza delle prossime due fasi del sistema, imparando a chiarire e organizzare gli input e le questioni irrisolte in maniera rapida e con facilità, allora la inbox potrà tornare alla sua funzione originale. Vediamo dunque come svuotare questi contenitori e la posta elettronica senza dover necessariamente svolgere il lavoro ora.

Chiarire

Quando svuoto il contenitore «In entrata» esamino un elemento per volta. Questa è forse la tecnica più utile che io abbia insegnato a quasi tutti quelli con cui ho lavorato. Una volta feci una consulenza per una dirigente di un grosso dipartimento di una multinazionale; dopo aver esaminato con me tutte le questioni che aveva lasciato in sospeso, si abbandonò sulla sedia in preda allo stupore e mi rivelò che, benché in passato si fosse sentita sempre tranquilla riguardo agli appuntamenti grazie al suo fidato calendario, in realtà non aveva mai provato lo stesso sollievo nei confronti di tutto il resto del suo lavoro, che avevamo appena passato in rassegna insieme. Le azioni da svolgere e le informazioni di cui doveva ricordarsi erano state identificate e affidate a un sistema completo.

> *È meglio avere torto piuttosto che restare sul vago.*
>
> Freeman Dyson

Che cosa vi dovete chiedere (e rispondere) a ogni e-mail, SMS, messaggio vocale, promemoria, memorandum, o idea che viene a contatto con la vostra realtà? Questo è il nocciolo del buon coordinamento degli input che costituisce le basi del sistema di gestione personale. Molti cercano di autogestirsi, ma commettono l'errore di provare a farlo organizzando insiemi incompleti di cose indefinite. Non si possono organizzare le informazioni che arrivano dall'esterno: è possibile solo intercettarle e chiarirle. Al contrario, si possono organizzare le prossime azioni in base alle decisioni prese riguardo a ciò che bisogna fare. Tutto il processo – sia la fase di intercettazione sia quella di organizzazione – è rappresentato nel tronco centrale del diagramma decisionale riprodotto nella pagina successiva.

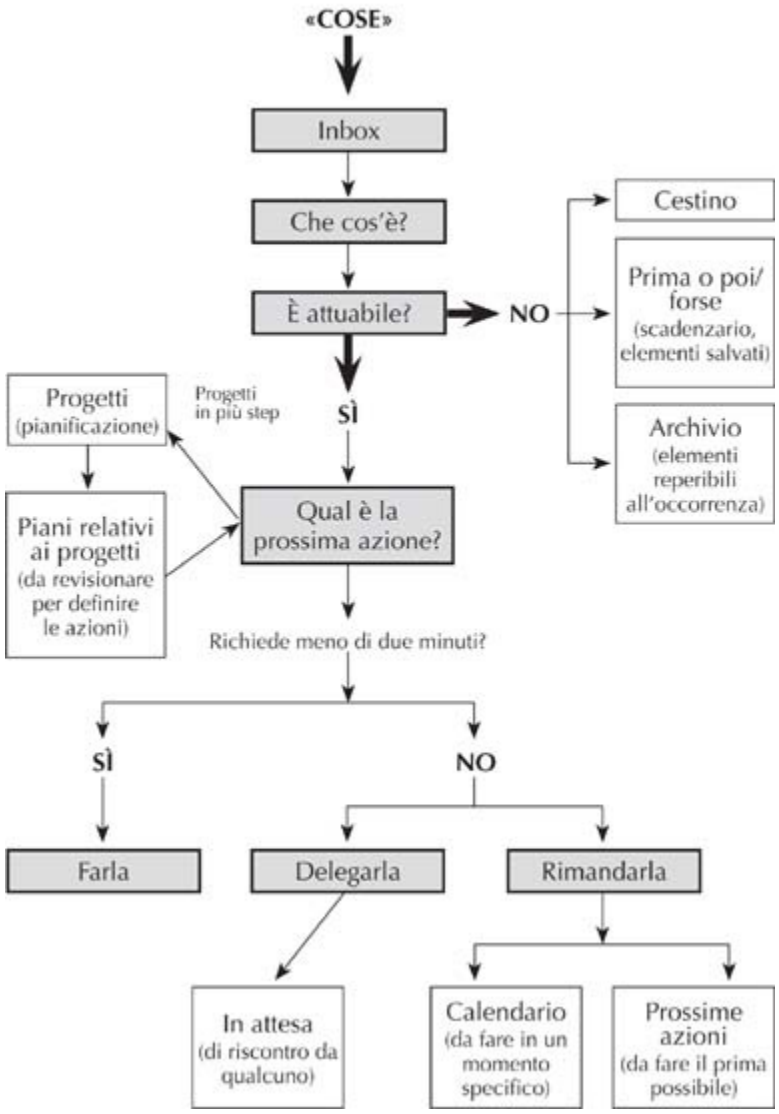
Che cos'è?

Non è una domanda stupida. Abbiamo parlato delle cose e dei contenitori, ma non abbiamo approfondito di che tipo di cosa si tratti, né di che cosa farne. Per esempio, molti elementi che tendono a fuoriuscire dai sistemi di gestione personale sono quei moduli ostici che riceviamo dagli enti statali o dall'azienda per cui lavoriamo: dobbiamo effettivamente fare qualcosa con quelli? E che dire di quell'e-mail dell'ufficio risorse umane che

ci informa che il *bla bla* considerando che *bla bla* è ora responsabilità di *bla bla*?

Ho scoperto centinaia di messaggi del genere in mucchi e cassetti di clienti che li avevano buttati lì anziché spendere due secondi a capire che cosa rappresentassero. Ecco perché è fondamentale decidere l'azione successiva da compiere.

DIAGRAMMA DI FLUSSO DEL LAVORO: CHIARIRE



È attuabile adesso?

Ci sono due possibili risposte: SÌ e NO.

Nessuna azione richiesta. Se la risposta è no, allora ci sono tre possibilità:

1. Cestinare: non serve più.
2. Salvare: non c'è bisogno di intraprendere alcuna azione al momento, ma forse bisognerà fare qualcosa in futuro.
3. Archiviare: l'elemento è un'informazione potenzialmente utile in futuro.

Queste tre categorie possono a loro volta essere gestite, vedremo come successivamente. Per ora, basti dire che avete soltanto bisogno di un cestino o del tasto «CANC» per eliminare tutto ciò che non vi serve più; di uno scadenzario, o di un calendario, per annotarvi tutto quel che farete in futuro; e di un buon archivio per conservare il materiale di consultazione.

Attuabile. Se invece la risposta è sì, allora bisogna fare qualcosa. Esempi tipici di cose che rientrano in questa categoria vanno dall'e-mail che vi richiede un estratto del discorso che avete concordato di tenere a un pranzo, agli appunti della riunione che avete avuto con il vicepresidente riguardo quel nuovo importante progetto che richiede l'assunzione di un consulente esterno.

Due cose occorre determinare per ogni elemento attuabile:

- Quale «progetto» o traguardo vi siete prefissati?
- Qual è la prossima azione necessaria?

Se si tratta di un progetto. Dovete definirne l'obiettivo e registrarlo in una lista «Progetti». Quella sarà la bandierina segnaposto che vi ricorderà che lì avete una questione aperta. Una revisione settimanale della lista (*si vedano* pp. 55-56, «Un'abitudine fondamentale: la revisione settimanale») vi evidenzierà quell'elemento come ancora in sospeso, che quindi resterà aggiornato e attuale nel vostro sistema (invece che nella vostra mente) finché non sarà stato portato a termine o eliminato.

> *Non ci vuole molta forza per fare le cose, ma ce ne vuole moltissima per decidere che cosa fare.*
>
> ELBERT HUBBARD

Qual è l'azione successiva? Questa è la domanda fondamentale da porvi nei confronti di tutto quel che avete intercettato; se riuscirete a rispondere in maniera adeguata, avrete in mano l'elemento chiave dell'organizzazione. L'azione successiva da compiere è la prossima attività reale che bisogna svolgere per avanzare concretamente verso la conclusione dell'incombenza.

Alcuni esempi:

- Chiamare Fred per chiedergli il nome e il numero di telefono del negozio di riparazioni di cui ha parlato.
- Abbozzare l'ordine del giorno della riunione di bilancio.
- Parlare con Angela del nuovo archivio.
- Cercare su internet dove si tengono lezioni di acquerello.

Si tratta di azioni fisiche e reali che devono essere compiute. I promemoria di queste attività sono l'ingrediente principale del sistema di gestione della vostra produttività personale.

Farla, delegarla o rimandarla. Una volta determinata l'azione successiva, avete tre possibilità:

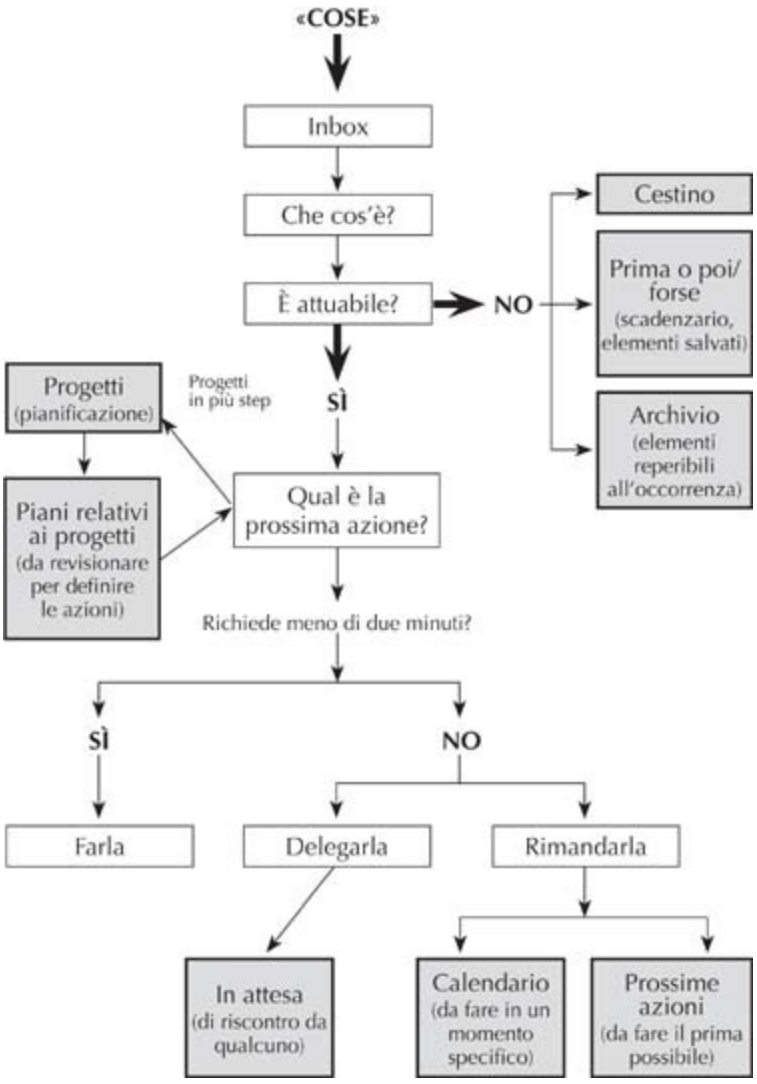
1. *Farla*. Se richiede meno di due minuti, dovreste *farla* non appena è stata individuata.
2. *Delegarla*. Se richiede più di due minuti, chiedetevi: Sono la persona più adatta per svolgere quest'azione? Se la risposta è no, *delegatela* alla persona opportuna.
3. *Rimandarla*. Se richiede più di due minuti e siete la persona giusta per farla, *rimandatela* a un secondo momento e registratela su una o più liste di «Prossime azioni».

Organizzare

Le parti esterne del diagramma del flusso di lavoro nella pagina accanto mostrano le otto categorie di promemoria e materiale generati dall'elaborazione delle cose raccolte. Nel complesso costituiscono un sistema

completo per organizzare tutte le vostre incombenze giornaliere o settimanali.

DIAGRAMMA DI FLUSSO DEL LAVORO: ORGANIZZARE



Per quanto riguarda ciò che non è attuabile ora, le categorie sono: *cestino, elementi salvati* e *archivio*. Se non è necessario compiere alcuna azione, le opzioni sono due: o eliminate la voce corrispondente nella vostra lista o la inserite in uno scadenzario (o in un'altra lista) per ritornarci più tardi, o ancora la archiviate così da poterla consultare se mai vi servisse in futuro. Per gestire ciò che è attuabile, invece, avrete bisogno di una *lista di progetti*,

di un *archivio* della documentazione relativa a ciascun progetto o incombenza, di un calendario, di una *lista di promemoria per le azioni successive* e di una *lista delle cose «in attesa»* che tenga traccia di tutte le attività delegate ad altri o che, per qualche motivo, sono in stand-by.

«Organizzato» significa che un elemento si trova esattamente dove per noi è importante che sia.

Tutte le categorie relative all'organizzazione devono avere una qualche consistenza fisica. Per liste intendo un insieme di promemoria consultabili: potrebbero essere elenchi scritti su un pezzo di carta, o al computer, o cartelline contenenti qualche foglio per ciascun punto. Per esempio, la lista di progetti potrebbe essere la pagina di un organizer, la categoria «Attività» di un'applicazione oppure un intero raccoglitore intitolato «Lista Progetti». I promemoria per le attività rimandate (per esempio: contattare il commercialista per un appuntamento dopo il 1° marzo) possono essere conservati in uno scadenzario cartaceo o in un calendario digitale.

Progetti

La mia definizione di progetto è: qualunque obiettivo che possa essere raggiunto entro un anno e che richieda più di un'azione. Ciò significa che anche alcune piccole operazioni che voi normalmente non definireste progetti in questo sistema rientreranno in quella categoria. Il mio ragionamento è che se non basta una singola azione per completare qualcosa, allora serve un promemoria che ci ricordi che c'è ancora altro da fare. Se non ve lo appuntate, quel progetto tornerà a occupare spazio sulla nostra RAM. La ragione della cornice temporale di un anno è che tutto ciò che va portato a termine in questo lasso di tempo deve essere consultato con frequenza settimanale per sincerarci della sua evoluzione. Oppure potremmo pensare a esso come a una lista di cose in sospeso più o meno importanti.

Non c'è bisogno di elencare i progetti secondo un ordine particolare, di grandezza o rilevanza, basta che si trovino tutti su una lista unica, così che

possiate controllarla regolarmente e assicurarvi che per ciascuno di essi sia stata determinata la prossima azione da compiere.

Esempio di una lista «Progetti» parziale

- Assumere nuovo assistente
- Prendere ferie ad agosto
- Organizzare giornata fuori con il personale
- Pubblicare libro
- Terminare aggiornamenti computer
- Aggiornare testamento
- Completare bilancio preventivo
- Definire nuova linea prodotti
- Imparare nuovo programma di gestione contatti
- Chiedere copia dell'articolo della *Harvard Business Review*
- Cercare pubblicitario
- Piantare alberi in giardino
- Trovare risorse per sviluppo progetto video
- Definire programma conferenze del prossimo anno
- Rivedere contratti del personale
- Sistemare luci del portico
- Comprare nuovo tavolo per la cucina
- Iscrivere Maria alla scuola media

In realtà non si *compie* un progetto: si possono solo compiere i passi necessari alla sua *realizzazione*. Quando avrete intrapreso un numero sufficiente di azioni adeguate, avrete creato una situazione abbastanza conforme alla vostra immagine iniziale del traguardo sperato perché possiate dirlo «realizzato». Redigere un elenco di progetti significa fissare dei traguardi che ci consentono di intraprendere le azioni più giuste per procedere lungo percorsi stabiliti.

Può essere utile anche ordinare i progetti in sottocategorie che corrispondano alle vostre aree d'interesse, ma iniziare con un elenco unico vi renderà più facile personalizzare il sistema man mano che familiarizzerete con il suo uso.

Materiale di supporto dei progetti

Per molti dei vostri progetti raccoglierete informazioni importanti che organizzerete per nome o argomento. La vostra lista «Progetti» è solo un elenco generale. Tutti i piani, le specifiche e le informazioni utili relativi a

ciascun progetto vanno conservati separatamente in raccoglitori, quaderni, dossier, file.

Materiale di supporto e archivio. Se organizzate il materiale di supporto dei progetti per argomenti, probabilmente scoprirete che è quasi identico a quello di consultazione, e potrebbe quindi essere conservato nello stesso archivio (la documentazione relativa a un matrimonio, per esempio, potrebbe essere conservata nell'archivio generale). La sola differenza è che, nel caso di progetti in corso, la documentazione di riferimento va consultata spesso per assicurarsi che tutti i passi necessari siano stati identificati.

Di solito, suggerisco che il materiale di supporto venga tenuto lontano dalla propria vista. Se avete a disposizione un archivio ben funzionante, scoprirete che forse è il posto migliore in cui conservarlo. A volte, però, sarà più conveniente tenere la documentazione al di fuori di esso e a portata di mano, soprattutto se state lavorando su un progetto urgente per il quale dovete fare riferimento a quelle informazioni più volte al giorno. Raccoglitori e vaschette portadocumenti sono strumenti pratici per gestire questo tipo di lavoro in corso d'opera.

Paradossalmente, con l'avvento del mondo digitale organizzare gli archivi e la documentazione è diventato più semplice e al tempo stesso più complesso. Raccogliere un'informazione da qualche parte e copiarla altrove sono azioni facili e veloci, ma decidere dove collocarla può essere scoraggiante, considerando la moltitudine di posti disponibili e la miriade di modi in cui magari vorremmo che quei dati fossero accessibili ad altre persone, oltre che a noi stessi. La pratica migliore è quella di semplificare al massimo il vostro archivio digitale e revisionarlo spesso per eliminare ciò che non serve.

Le categorie di prossime azioni

Come mostra chiaramente il diagramma, prendere una decisione riguardo all'azione successiva è un pilastro centrale del sistema. Tale azione costituisce il prossimo atto, visibile e reale, da compiere in merito a ogni questione in sospeso, senza eccezioni.

Ovviamente, non c'è bisogno di prendere nota di tutte le azioni che portate a termine in meno di due minuti, così come di tutte quelle che avete

già svolto in passato, in quanto sono *concluse*. È invece indispensabile registrare ogni azione da compiere a un'ora o in una data specifica (da annotare sul calendario), oppure il prima possibile (da aggiungere alla lista «Prossime azioni»), e tutte quelle che state aspettando che altri facciano per voi (da inserire nella lista «In attesa»).

Calendario

I promemoria delle azioni da compiere si dividono in due categorie: quelli in merito a cose che devono essere fatte a una certa ora o data e quelli relativi a ciò che deve essere fatto il prima possibile. Il vostro calendario è ideale per il primo tipo di promemoria.

Dovete annotarci:

- Azioni da compiere a un'ora specifica.
- Azioni da compiere in un giorno specifico.
- Informazioni relative a una data specifica.

Azioni da compiere a un'ora specifica. È una perifrasi per «appuntamenti». Spesso l'azione successiva da compiere riguardo a un progetto consiste nel partecipare a una riunione indetta per discuterlo. Annotarsi la data sul calendario è sufficiente.

Azioni da compiere in un giorno specifico. Queste sono le cose da fare in un determinato giorno, ma non necessariamente a un'ora precisa. Forse avete detto a Mioko che la chiamerete venerdì per controllare se la relazione che le avete spedito va bene. Lei non riceverà la relazione in questione prima di giovedì e sabato partirà per un viaggio all'estero; quindi venerdì è il giorno in cui dovete chiamarla, ma potete farlo a qualsiasi ora. Quest'azione va annotata sul calendario per venerdì, ma senza collegarla a un orario prestabilito. È utile avere un calendario che vi permetta di registrare sia le azioni da compiere a un'ora precisa, sia quelle legate soltanto a un dato giorno.

Informazioni relative a una data specifica. Il calendario è anche il posto in cui annotare le cose che volete sapere in un determinato giorno; non sono necessariamente azioni da svolgere, piuttosto informazioni che potrebbero servirvi: per esempio, l'indirizzo dov'è stato fissato un appuntamento,

un'attività che altre persone (famigliari o colleghi) svolgeranno in quella data, o un evento che vi interessa. È utile inserire qui anche informazioni scadenzate a breve termine, come ricordarsi di telefonare a una persona quando rientra dalle vacanze, oppure importanti promemoria su scadenze o date d'inizio (di cose che non sono ancora state fatte), fissando un tempo di esecuzione preciso.

> *Beati i flessibili, perché non saranno spezzati.*
>
> Michael McGriffy

Mai più liste delle incombenze quotidiane sul calendario. Queste tre cose sono le uniche che vanno registrate sul calendario, e nient'altro! Lo so che questa è un'eresia per i sistemi tradizionali di gestione del tempo, che insegnano a considerare la lista quotidiana delle incombenze l'elemento chiave della gestione; ma liste del genere non funzionano per due motivi.

Primo: nuovi input e priorità tattiche in costante mutamento ridefiniscono la giornata lavorativa al punto che è impossibile fissare preventivamente tutte le cose da fare quel determinato giorno. Avere un piano di lavoro come riferimento è sempre una cosa utile, ma deve poter essere rinegoziabile in qualsiasi momento. Annotare sul calendario una lista delle incombenze quotidiane, che va poi riproposta nel giorno successivo se le attività non vengono completate, risulta demoralizzante, oltre a essere una perdita di tempo. La lista «Prossime azioni» può contenere tutti i promemoria che vi servono, anche quelli più sensibili al fattore tempo, e non ci sarà bisogno di riscriverla ogni giorno.

Secondo: se un'attività segnata su una lista giornaliera non va fatta per forza in quella data, sottrarrà rilievo alle cose che invece non possono essere differite. Se *devo* chiamare Mioko venerdì perché è l'unico giorno utile per trovarla, ma poi aggiungo alla lista altre cinque telefonate meno importanti, o che possono essere fatte un altro giorno, quando poi sarò immerso nella frenesia dei ritmi lavorativi, potrei dimenticarmi di chiamarla. La mia mente dovrebbe ricordarsi che, fra tutte e sei, quella è la telefonata che posso fare solo venerdì, e non è questo il modo giusto di usare il sistema. Secondo me il calendario va considerato terreno sacro. Se ci scrivo sopra qualcosa, allora

va fatto in quel dato giorno, o mai più. Le sole cose riscritte dovrebbero essere gli appuntamenti rimandati.

Detto ciò, non c'è nulla di male nel creare una breve lista informale del tipo «Se avessi tempo, mi piacerebbe fare...» scegliendo tra le cose elencate nella lista «Prossime azioni». Ma non deve essere confusa con quella delle cose assolutamente da fare e dovrebbe essere considerata con molta flessibilità in modo da poterla scartare o modificare in maniera rapida, se necessario.

La lista (o le liste) «Prossime azioni»

Allora, dove vanno annotati tutti i promemoria delle incombenze? Nelle liste «Prossime azioni» che, insieme al calendario, sono il nucleo della gestione delle attività quotidiane.

Dovete tenere traccia di ogni cosa che richiede più di due minuti e non è delegabile che avete identificato. «Chiamare Jim Smith per la riunione bilancio», «Aggiornare via e-mail gli amici sulle ultime novità» e «Abbozzare idee per l'assemblea annuale dell'ufficio vendite» sono tutti promemoria di azioni da svolgere che vanno registrati nelle liste appropriate, per poter essere presi in considerazione in qualsiasi momento.

> *Tutto andrebbe semplificato il più possibile, ma non di più.*
>
> Albert Einstein

Se avete solo venti o trenta di questi promemoria, potreste tenerli tutti su una lista unica che consulterete ogni volta che avrete del tempo libero. Per la maggior parte di noi, però, è più probabile che il numero sia cinquanta o centocinquanta. In quel caso, ha senso suddividere l'elenco in categorie, come «Telefonate» o «Cose da fare al computer».

Elementi non attuabili

Servono sistemi ben organizzati per gestire anche gli elementi che non richiedono alcuna attività. Tali sistemi si dividono in tre categorie: *cestino, dati salvati* e *archivio*.

Cestino

Le cose da cestinare dovrebbero essere evidenti: stracciate, buttate via o riciclate tutto ciò che non richiede ulteriori azioni future o che non ha alcun valore come materiale di riferimento. Lasciare questa roba in giro, mischiata con le altre cose, mina seriamente il sistema e la vostra capacità di organizzazione.

Dati salvati

A parte quelle da cestinare, ci sono altre due categorie di cose che non richiedono alcuna azione immediata, ma questa volta si tratta di cose che desiderate conservare. Anche in questo caso è importante che separiate ciò che è attuabile da ciò che non lo è, altrimenti rischierete di perdere interesse di fronte a montagne di liste non sapendo da dove cominciare o che cosa davvero deve essere fatto.

Supponiamo che leggiate qualcosa in un memorandum o in un'e-mail che vi dia un'idea per un progetto; forse un giorno o l'altro la vorrete sviluppare, ma non ora. Quindi, volete che quell'idea vi ritorni in mente in futuro, così da poterne valutare di nuovo la possibilità. Per esempio, vi arriva per posta il programma stagionale dell'orchestra sinfonica della vostra città. Date un'occhiata veloce e vedete che il concerto che v'interessa avrà luogo solo tra quattro mesi; troppo in là nel tempo per fare qualcosa già adesso (il vostro piano trasferte non va così lontano) ma, se sarete in città in quella data, vi piacerebbe andarci. Che cosa dovreste fare di quel programma?

Ci sono due tipi di strumenti per salvare i dati che ci interessano: la lista «Prima o poi/forse» e lo scadenzario.

Prima o poi/forse. È utile tenere un elenco delle cose che potreste voler fare un giorno o l'altro. Questa lista è il «parcheggio» per i progetti che vi è impossibile attivare adesso, ma che non volete far cadere nel dimenticatoio. Anzi, desiderate che queste possibilità vi vengano ricordate a intervalli regolari.

Le cose su questo tipo di lista appartengono alla categoria dei «Progetti che vorrei intraprendere ma non ora e che mi piacerebbe mi fossero ricordati con regolarità». Dovete esaminare questo elenco periodicamente se volete trarre da esso il massimo beneficio. Io consiglio di farlo durante la revisione settimanale (*vedi*).

Una tipica lista parziale dei «Prima o poi/forse»

Comprare una barca a vela
Imparare lo spagnolo
Fare un corso di pittura ad acquerello
Ristrutturare la cucina
Far costruire una piscina monocorsia
Fare un giro in mongolfiera
Prendere il brevetto da sub
Imparare a ballare il tango
Fare un corso di ceramica
Costruire una cantina per i vini
Fare un viaggio all'estero
Crearmi un sito web
Creare una fondazione per i diritti dei bambini
Comprare un pianoforte
Pubblicare un'autobiografia
Organizzare una grigliata con i vicini
Costruire uno stagno in giardino

Probabilmente avrete anche altre informazioni simili alla categoria dei «Prima o poi/forse», che devono però essere consultate solo nel momento in cui avete urgenza di impegnarvi in un determinato tipo di attività, come:

- Libri da leggere.
- Vini da assaggiare.
- Video da noleggiare.
- Ricette da provare.
- Gite per il fine settimana.
- Cose da fare con i bambini.
- Seminari cui partecipare.
- Siti web da consultare.

Questo genere di promemoria può davvero ampliare le vostre possibilità di sperimentazione creativa. Possedere uno strumento di organizzazione che vi permetta di redigere facilmente delle liste come queste è senza dubbio utile.

Scadenzario. Vanno salvate anche quelle cose che non volete ricordare o che non è necessario vi vengano ricordate fino a un preciso momento nel futuro. Lo scadenzario è la versione elegante di un elenco di questo genere, ed è conosciuto anche come «calendario perenne», «cronogramma» o

«planning». È un sistema che vi permette in pratica di spedire qualcosa a voi stessi, affinché vi venga recapitato un determinato giorno futuro.

Il calendario può assolvere alla stessa funzione. Per esempio, in data 15 marzo potete ricordare a voi stessi che il mese dopo c'è la scadenza per il pagamento delle tasse; in data 12 settembre che tra due mesi daranno *Il lago dei cigni* al teatro civico.

Per ulteriori informazioni, vi rimando al Capitolo 7.

Archivio

Parecchie cose in cui vi imbattete non prevedono lo svolgimento di alcuna azione, ma hanno un valore intrinseco in quanto informazioni. Vorrete conservarle ed essere in grado di recuperarle quando vi serviranno: una soluzione è archiviarle su supporti cartacei o digitali.

Che si tratti del menù del ristorante vicino all'ufficio o dei piani particolareggiati, corredati di bozze e conti economici, per un progetto paesaggistico, è meglio riporre tutto il materiale cartaceo in un efficiente sistema a consultazione manuale o digitale. Può essere un raccoglitore o un quaderno ad anelli in cui conservare fogli sciolti come l'elenco dei vostri ristoranti preferiti o i numeri di telefono dei membri del consiglio di classe, oppure un intero schedario per raccogliere il lavoro di un avvocato specializzato in fusioni aziendali. Sebbene sempre più informazioni appaiano oggi in forma digitale, stamparne delle copie cartacee a volte può essere il metodo più efficace per conservarle e consultarle.

Gli archivi elettronici vanno da grandi database in rete a singoli file e cartelle creati appositamente sul vostro computer.

La cosa importante da ricordare è che il materiale archiviato dev'essere *facilmente* consultabile quando serve. Gli archivi sono di due tipi: quelli dedicati a un argomento o a un campo specifico, e quelli per le informazioni generali. Quelli del primo tipo si definiscono di norma in base al metodo di archiviazione: per esempio, il cassetto di uno schedario dedicato ai contratti, disposti in ordine cronologico; un altro cassetto solo per le informazioni confidenziali relative agli stipendi dei dipendenti; un intero schedario che raccolga i documenti di azioni legali già concluse, che potrebbero servire come riferimento per processi futuri o un database per la gestione delle relazioni con i clienti.

Archivio generale. L'archivio delle informazioni generali è un sistema che tutti hanno bisogno di tenere a portata di mano per archiviare informazioni che non appartengono a nessuna categoria prestabilita, un posto dove conservare i manuali d'istruzioni degli elettrodomestici, gli appunti della riunione per il tal progetto, e quei pochi yen che non avete cambiato alla fine della trasferta a Tokyo, tanto vi serviranno di nuovo quando vi farete ritorno.

La mancanza di un buon archivio generale può rappresentare un serio impedimento alla messa in opera di un sistema di gestione efficiente.

Se archiviare non risulterà facile, né veloce (o addirittura divertente!), sarà forte la tentazione di ammucchiare le cose anziché riordinarle; e se il vostro materiale di riferimento non è chiaro e aggiornato, la linea di demarcazione fra ciò che è attuabile e cosa non lo è comincerà presto a sfumare, sia visivamente sia psicologicamente, e la mente resterà ottenebrata da tale processo.

Istituire una procedura efficace per gestire questo tipo di materiale è fondamentale per assicurarvi produttività senza stress.

Parleremo di questo argomento in maniera più approfondita nel Capitolo 7.

Riflettere

Una cosa è scrivere su una lista che vi serve il latte, un'altra è ricordarvelo quando siete nel negozio. Allo stesso modo, appuntarvi che dovete telefonare a un amico per chiedergli come sta in un momento particolarmente importante della sua vita e infondergli fiducia non è la stessa cosa che ricordarvelo quando siete al telefono con lui.

Dovete passare in rassegna il quadro generale della vostra vita professionale e personale da una prospettiva più ampia e man mano valutare le singole azioni da intraprendere, se necessario e a intervalli regolari. Per molte persone la magia della gestione del flusso di lavoro si concretizza con la pratica costante del processo di revisione. È questa la fase in cui vengono esaminati tutti i progetti incompleti, da quello che io chiamo «Livello 1» (*vedi*) su base settimanale. È l'occasione per analizzare le azioni che avete

definito e le opzioni che avete davanti, incrementando così l'efficacia del vostro processo decisionale.

La vita è più complessa di quanto un singolo sistema possa mai descrivere o organizzare, ma il metodo GTD crea un modello coerente di promemoria per ricordarvi gli elementi fondamentali che richiedono ancora la vostra attenzione, in modo che possiate aggiornarli e revisionarli in maniera coordinata. La maggior parte delle persone usa alcune semplici componenti di questo modello in vari modi, ma i contenuti e l'utilizzo nella migliore delle ipotesi sono elementari.

Che cosa revisionare e quando

Far funzionare un sistema di organizzazione delle attività come quello che vi ho proposto in queste pagine, con liste «Progetti», «Prossime azioni», «In attesa», e un calendario, non richiederà troppo sforzo. Con tutta probabilità, lo strumento che controllerete più spesso sarà il calendario, che vi rammenterà le incombenze quotidiane. Non che le attività lì annotate siano le più importanti in assoluto, ma sono quelle che vanno inderogabilmente fatte in quel determinato giorno: saperlo con certezza vi darà libertà di manovra. È buona abitudine, non appena conclusa un'attività (una riunione, una telefonata, la stesura finale di una relazione), controllare il calendario per vedere che cos'altro resta da fare quel giorno.

Revisionate qualsiasi lista, panoramica generale o mappa di orientamento sia necessario, tutte le volte che ne avete bisogno, per svuotare la vostra mente.

Dopo il calendario probabilmente controllerete la lista delle prossime azioni, che contiene tutte quelle attività predefinite a cui potrete dedicarvi durante il giorno se avete tempo a disposizione. Se le avete organizzate per contesto («A casa», «Al computer», «Durante l'incontro con George»), le userete solo quando vi troverete in quella determinata situazione.

Le altre liste («Progetti», «In attesa» e «Prima o poi/forse») devono essere controllate tanto spesso quanto basta per non pensarci più.

Un'abitudine fondamentale: la revisione settimanale

Qualsiasi cosa richieda azione deve essere consultata con una frequenza tale da evitare alla mente il lavoro di pensarci e ricordarvelo di continuo. Per fidarvi delle decisioni rapide e intuitive che prenderete di volta in volta riguardo ciascuna attività, dovete periodicamente poter osservare l'intera situazione da una distanza adeguata. In base alla mia esperienza, tutto ciò si traduce in un'abitudine imprescindibile: la revisione settimanale.

> *Le faccende della vita abbracciano una moltitudine d'interessi, e colui che riflette su uno qualunque di essi senza fare riferimento agli altri è un visionario, inadatto ad amministrare gli affari del mondo.*
>
> James Fenimore Cooper

Dovete passare in rassegna una volta la settimana tutti i progetti aperti e i loro piani di lavoro, le liste «Prossime azioni», «Argomenti da trattare con», «In attesa» e persino le «Prima o poi/forse». Questa è anche l'occasione per assicurarsi che la mente sia sgombra e che tutti gli elementi «vaganti» degli ultimi giorni siano stati intercettati, chiariti e organizzati.

Forse avrete notato che bastano anche solo poche giornate molto intense perché le cose sfuggano un po' di mano; è normale, ma sappiate che continuerà a succedere sempre più spesso in un mondo dove siete connessi costantemente e ovunque. D'altronde, non è auspicabile distrarsi dal lavoro che si sta svolgendo pur di mantenere il proprio sistema organizzativo sempre in ordine, ma per permettersi il lusso di buttarsi a capofitto nel lavoro con fiducia e sicurezza bisogna riordinare le idee e aggiornare i contenuti almeno una volta la settimana.

La revisione settimanale è il momento per:

- Intercettare ed elaborare tutte le incombenze.
- Revisionare l'intero sistema.
- Aggiornare le liste.
- Scremarle, ordinarle, definirle e tenerle complete.

Molte persone non usano un sistema completo, e non traggono alcun beneficio dal passarlo in rassegna proprio per questo motivo: la loro visione d'insieme non è globale e rimane sempre la vaga sensazione che manchi qualcosa. Ecco perché i vantaggi derivanti dall'utilizzo integrale di questo metodo sono esponenziali: quanto più il sistema è completo, tanto più vi fiderete di lui, e quanto più vi fiderete, tanto più sarete motivati a mantenerlo il più completo possibile. La revisione settimanale è la chiave per conservare uno standard del genere.

Dovete usare la mente per togliervi le cose dalla mente.

Molti hanno un atteggiamento positivo sul lavoro la settimana prima di andare in ferie, ma non è l'idea delle vacanze in sé a farli sentire così. Che cosa fate la settimana prima di partire per un lungo viaggio? Riordinate, chiudete, definite, organizzate e rinegoziate tutti gli impegni presi con gli altri e con voi stessi. Questo vi permetterà di rilassarvi e di essere in spiaggia, sul campo da golf o sulle piste da sci senza altro in mente che divertirvi.

Vi suggerisco di fare questo lavoro di controllo una volta la settimana anziché una volta l'anno, così avrete la sensazione di essere sempre aggiornati e quindi presenti.

Agire

Lo scopo fondamentale di questo metodo è aiutarvi quando dovete prendere delle decisioni. Alle dieci e mezzo di lunedì, decidere se chiamare Sandy, finire la relazione, o ripulire la vostra casella di posta elettronica, sarà sempre una scelta intuitiva, ma con l'adeguata preparazione sarete in grado di farla con più sicurezza. Potrete passare dalla speranza alla fiducia nelle vostre azioni, incrementando immediatamente le energie e l'efficienza.

Ogni decisione su come agire è istintiva. La sfida è quella di passare dallo sperare che sia la scelta giusta, a credere che lo sia.

Tre modelli per prendere decisioni

Supponiamo per un momento che, per insicurezza o un'innata tendenza a procrastinare, non opponiate resistenza ad alcuna sollecitazione vi arrivi dall'esterno: in ogni dato momento ci sarà sempre una lunga lista di azioni che non starete svolgendo.

Quindi, come decidete che cosa fare e che cosa non fare, con la coscienza a posto?

La risposta è: fidatevi del vostro intuito. Se avrete *intercettato, chiarito, organizzato* e *riflettuto* su tutti i vostri impegni correnti, potrete decidere il da farsi sulla base di riflessioni pratiche e intelligenti concernenti il vostro lavoro e i vostri valori.

Ho sviluppato tre modelli che vi sarà utile inserire nel processo decisionale. Non vi diranno che cosa fare, se sia meglio telefonare a Mario, mandare un'e-mail a vostro figlio oppure fare quattro chiacchiere con la segretaria, ma vi aiuteranno a organizzare le vostre opzioni in modo più intelligente.

E questa è una cosa che i semplici sistemi di gestione basati su tempi e priorità non possono fare.

1. Il modello a quattro criteri per scegliere le azioni da svolgere in ogni momento

Alle 15.22 di mercoledì come scegliete che cosa fare? Ci sono quattro criteri che potete applicare, nell'ordine: contesto, tempo a vostra disposizione, energia residua e priorità.

I primi tre descrivono i limiti entro cui costantemente vi muovete, il quarto riguarda i valori gerarchici da assegnare alle vostre azioni.

Contesto. Siete sempre limitati da ciò che siete in grado di fare in un preciso momento. Alcune azioni possono essere svolte ovunque (come abbozzare delle idee con carta e penna), ma di solito ogni attività esige un luogo specifico (a casa, in ufficio) o richiede l'uso di qualche strumento (telefono, computer). Questi sono i primi fattori che limitano la scelta.

Tempo a vostra disposizione. Tra quanto tempo è previsto l'impegno successivo? Avere una riunione fra cinque minuti vi impedirà di intraprendere tutte le azioni che richiedono più tempo.

> **Le cose da fare sono sempre più di quelle che potete fare, e potete fare solo una cosa alla volta. L'importante è sentirvi fiduciosi sia riguardo ciò che *non* state facendo sia riguardo ciò che *state* facendo in quel momento.**

Energia residua. Quanta energia avete? Alcune attività comportano una riserva fresca di energia intellettuale; altre necessitano di più sforzo fisico; altre ancora non hanno bisogno di nessuno dei due.

Priorità. Stanti il contesto, il tempo e l'energia disponibili, quale azione è più fruttuosa? Avete un'ora, siete in ufficio con telefono e computer a disposizione e, in una scala da uno a dieci, la vostra energia è sette. Dovreste richiamare un cliente o lavorare su una relazione? Smaltire la posta elettronica o chiamare il vostro coniuge per sentire come sta?

È in queste situazioni che dovete usare l'intuito e fidarvi della vostra scelta. Per esplorare ulteriormente questo concetto, esaminiamo altri due modelli che ci aiutano a decidere quale sia la cosa più importante da fare in ogni momento.

2. Il modello tripartito per la definizione del lavoro quotidiano

Quando state lavorando, nel senso più ampio del termine, potete essere impegnati in tre diversi tipi di attività:

1. Lavoro predefinito.
2. Lavoro circostanziale.
3. Lavoro da definire.

Lavoro predefinito. Essere occupati in attività predeterminate significa eseguire compiti precedentemente individuati e registrati sulla lista «Prossime azioni» o sul calendario, e gestire il flusso di lavoro: fare le telefonate che servono, abbozzare idee per un progetto, partecipare alle riunioni o stilare un elenco di punti da discutere con il vostro avvocato.

Lavoro circostanziale. Spesso le incombenze sono così imprevedibili e inaspettate che vi trovate a voler o dover decidere di occuparvene man mano che si presentano. Per esempio, il vostro socio entra in ufficio per parlarvi del lancio del nuovo prodotto, così iniziate a discutere con lui anziché dedicarvi al lavoro che avevate in programma. Ogni giorno porta sorprese e imprevisti, e a volte siete costretti a investirvi almeno un po' di energia e tempo, decidendo implicitamente che queste attività sono più importanti di tutto il resto.

Lavoro da definire. Il lavoro si definisce svuotando la inbox, la segreteria telefonica e la posta elettronica; riordinando gli appunti e suddividendo i nuovi progetti in azioni da svolgere. Mentre state elaborando questi input, di certo eseguirete subito alcune azioni che richiedono meno di due minuti, butterete via o archivierete molte cose (un'altra versione di lavoro circostanziale), identificherete le attività da svolgere prima o poi, ma non subito, e nel frattempo aggiungerete punti alle varie liste.

Una volta che avrete definito tutto il lavoro potrete essere certi che le vostre liste saranno complete. E la valutazione di contesto, tempo ed energia disponibile vi concedono ancora l'opzione di poter scegliere fra più azioni. L'ultimo elemento da prendere in considerazione nel processo decisionale è la natura del vostro lavoro, i suoi obiettivi e standard.

3. Il modello a sei livelli per revisionare il proprio lavoro

Le priorità dovrebbero guidare le vostre scelte, ma la maggior parte dei metodi usati per determinarle non sono affidabili nel campo delle nostre attività reali. Per conoscere le vostre priorità dovete prima di tutto conoscere il vostro lavoro, e ci sono almeno sei differenti angolazioni da cui potete definirlo. Usando un'adeguata analogia possiamo dire che si tratta di un problema di orizzonte, o di distanza percettiva. Se guardate fuori da un edificio, a ogni piano noterete cose diverse.

- Livello 5: Le finalità e i principi.
- Livello 4: La visione.
- Livello 3: Gli obiettivi.
- Livello 2: Gli ambiti di interesse e responsabilità.
- Livello 1: I progetti in corso.

- Livello base: Le azioni in corso.

Iniziamo dal fondo:

Livello base: Le azioni in corso. È la lista di tutte le azioni da svolgere: telefonate, e-mail, commissioni, questioni da discutere con il vostro capo e il vostro partner. Probabilmente, se poteste fermare il mondo adesso, e non vi arrivasse più alcuna informazione aggiuntiva, queste attività supererebbero già il centinaio.

Livello 1: I progetti in corso. Ciò che genera quasi tutte le azioni da svolgere che avete di fronte a voi sono i vostri trenta, o cento, progetti attuali. Questi sono i traguardi a breve termine che volete raggiungere: sistemare il computer di casa, organizzare un convegno, traslocare in una nuova sede, cambiare dentista eccetera.

Livello 2: Gli ambiti di interesse e responsabilità. Date vita a (o accettate) gran parte dei progetti per via delle vostre responsabilità e dei vostri interessi, che sono le aree chiave in cui volete ottenere dei risultati e mantenere un certo standard.

Il vostro impiego comporterà almeno una responsabilità implicita in fatto di programmazione strategica, supporto amministrativo, sviluppo del personale, ricerche di mercato, assistenza alla clientela o gestione delle risorse. E la vostra vita privata avrà altrettanti ambiti di responsabilità: salute, famiglia, finanze, casa, spiritualità, divertimento eccetera.

> *Portate a termine i progetti iniziati, mantenete gli impegni presi, tenete fede alle promesse fatte: in questo modo sia l'io cosciente sia quello subcosciente potranno avere successo. Ciò vi darà una sensazione di pienezza, merito e armonia.*
>
> JOHN-ROGER

Queste non sono cose da portare a termine, ma da utilizzare piuttosto come criteri per valutare le nostre esperienze e i nostri impegni, per mantenere l'equilibrio e la sostenibilità, mentre svolgiamo le nostre attività

in ambito lavorativo e privato. Elencare e passare in rassegna queste competenze vi darà un'intelaiatura completa attraverso la quale vagliare la vostra lista di progetti.

Livello 3: Gli obiettivi. Quello che volete ottenere fra uno o due anni a partire da ora, nella vostra vita privata o professionale, aggiungerà un'ulteriore specifica alla definizione del vostro lavoro. Spesso per conseguire gli obiettivi lavorativi che ci si è prefissati è necessario ampliare i propri ambiti di responsabilità. E, anche a questo livello, ci saranno cose che vorrete completare o che avrete inserito nella lista che renderanno alcuni aspetti della vita più importanti di altri.

Livello 4: La visione. Fare una previsione a tre-cinque anni genera una riflessione che abbraccia ambiti più vasti: strategie organizzative, trend del momento, cambiamenti di carriera e personali, e nella sfera del privato decisioni che riguardano la famiglia, le vostre finanze e la qualità della vostra vita. Questioni esterne potrebbero influenzare il vostro lavoro e l'impresa per cui lavorate, per esempio le nuove tecnologie, la globalizzazione, gli andamenti dei mercati e la competizione. Le decisioni prese a questo livello possono facilmente cambiare l'aspetto del vostro lavoro da molti punti di vista.

Livello 5: Le finalità e i principi. Questo è il quadro d'insieme. Perché esiste la vostra azienda? Perché esistete *voi*? Che cosa vi interessa davvero? Lo scopo fondamentale di qualsiasi cosa ci fornisce la definizione essenziale di quale sia davvero la sua funzione: ne è la descrizione per eccellenza. Tutti i traguardi, le aspettative, gli obiettivi, i progetti e le azioni derivano da questa definizione, e portano a essa.

Tali analogie di livello sono in un certo senso arbitrarie e le conversazioni importanti che avrete nella vita reale su che cosa merita la vostra attenzione e quali sono le vostre priorità potrebbero non rientrare esattamente in un livello o in un altro. Quest'analogia, però, può rammentarvi come il vostro lavoro esista su più piani in contemporanea.

Non si ha tempo di pensare minuto per minuto e giorno per giorno. Si deve già averlo fatto.

Certo, bisogna considerare molti fattori prima di essere sicuri di aver preso la miglior decisione in ogni dato momento. Stabilire le proprie priorità, nel senso tradizionale di focalizzarsi sui valori e sui traguardi a lungo termine, benché sia un esercizio fondamentale e necessario, non fornisce un'intelaiatura pratica in cui inserire la maggior parte delle decisioni che dovete prendere ogni giorno. Controllare il flusso di lavoro sotto tutti gli aspetti da esso influenzati è un metodo più olistico per essere produttivi e sentirsi bene.

La Parte seconda di questo libro spiega come applicare concretamente questi modelli decisionali, e chiarisce come le procedure di intercettazione, chiarimento, pianificazione, organizzazione e riflessione contribuiscano tutte alla riuscita di questo sistema.

3. Ideare progetti: le cinque fasi della pianificazione creativa

Le componenti principali del controllo rilassato sono: 1) traguardi (progetti) ben definiti e le azioni necessarie per raggiungerli e 2) promemoria ordinati in un sistema affidabile che viene controllato con cadenza regolare.

Ecco ciò che io chiamo attenzione orizzontale. Per quanto possa sembrare semplice, l'applicazione pratica di questa metodologia può portare a risultati stupefacenti.

Migliorare l'attenzione verticale

L'attenzione orizzontale è tutto quello che vi servirà nella gran parte delle situazioni. A volte però avrete bisogno di maggior rigore e attenzione per tenere sotto controllo un particolare progetto, per trovare la soluzione a un problema o per assicurarvi che tutti i passi giusti da fare siano stati identificati. È in questi casi che si deve far ricorso all'attenzione verticale. Sapere come riflettere produttivamente in modo verticale e come integrarne i risultati nel vostro sistema personale è la seconda pratica fondamentale necessaria per svolgere un knowledge work.

> *Dovete pensare alle grandi cose mentre ne fate di piccole, affinché quest'ultime vadano tutte a buon fine.*
>
> Alvin Toffler

Questo modo di pensare non deve per forza essere elaborato, anzi nella maggior parte dei casi è molto informale, quello che io chiamo «pianificare sul retro del tovagliolo», cioè quel tipo di pianificazione che può essere realizzata anche su un pezzo di carta qualsiasi, come quando in un bar, insieme a un collega, buttate giù la scaletta per una presentazione. Per esperienza posso affermare che questo tende a essere il tipo di progettazione più produttivo in termini di rapporto fra risultati ottenuti ed energie spese per conseguirli. Certo, ogni tanto avrete bisogno di sviluppare una struttura un po' più formale per definire le varie parti, sequenze, o priorità di un progetto, e vi serviranno schemi particolareggiati per coordinare situazioni più complesse, come quando, per esempio sul lavoro, vi trovate a collaborare con altri team di persone, oppure a stilare un business plan per convincere un investitore delle vostre decisioni. Come regola generale, però, diciamo che potete anche pianificare produttivamente con niente di più di una penna e un pezzo di carta.

In ambito professionale ho riscontrato che l'esigenza più grande in materia di progettazione non è tanto quella di munirsi di ulteriori modelli formali; di solito le persone che hanno bisogno di simili modelli ne sono già fornite, oppure li possono facilmente ottenere in quanto parte di percorsi professionali o accademici. Invece, ho notato che quello che manca è un sistema semplice, alla portata di tutti, che si focalizzi in particolare sui progetti. Abbiamo bisogno di metodi, anche informali, per dare valore e sostenere le nostre riflessioni.

Sessioni di pianificazione formali con l'impiego di strumenti sofisticati (come i software per la gestione di progetti) sono di certo utili, ma troppo spesso i partecipanti a una riunione hanno bisogno di convocarne *un'altra* (una di quelle in cui si pianifica sul retro del tovagliolo) per sviluppare concretamente un lavoro. Inoltre, le riunioni formali e strutturate tendono a saltare almeno una questione fondamentale, ovvero il motivo per cui si sta lavorando a quel determinato progetto. Oppure non danno ai partecipanti il tempo necessario per un adeguato brainstorming, lo sviluppo di qualche idea originale che renderebbe il tutto più interessante, vantaggioso o anche solo più divertente. Infine, ben poche riunioni di quel tipo applicano sufficiente rigore nel determinare tutti gli step necessari e le responsabilità per ciascuno degli aspetti del progetto.

La buona notizia è che *esiste* un modello che permette una riflessione produttiva su progetti e situazioni, garantendo il massimo risultato con il minimo dispendio di tempo ed energia. Guarda caso è il modo di pianificare che ci viene naturale usare quando vogliamo tenere sotto controllo un progetto o semplicemente conseguire un risultato desiderato. In base alla mia esperienza, quando le persone pianificano in modo più informale e naturale si liberano da parecchio stress *e* ottengono migliori risultati.

Lo scopo è chiarire e tenere sotto controllo progetti e situazioni quanto basta per smetterla di pensarci, ma senza perdere alcuna idea potenzialmente utile.

Il modello di pianificazione naturale

Conoscete già il pianificatore più geniale e creativo del mondo: il vostro cervello. In realtà voi siete una macchina programmata per pianificare: lo fate quando vi vestite, quando pranzate, quando andate in un negozio o, semplicemente, quando parlate.

Il pianificatore più esperto del mondo è il vostro cervello.

Nonostante il processo possa sembrare alquanto casuale, il cervello compie una serie di passi piuttosto complessi prima di poter eseguire qualunque compito sul piano fisico, ossia:

1. Definire scopo e principi.
2. Visualizzare il traguardo.
3. Fare un brainstorming.
4. Organizzare.
5. Identificare le azioni successive.

Un piccolo esempio: pianificare una cena fuori

L'ultima volta che siete andati al ristorante, che cosa vi ha spinto a farlo?

Potrebbero essere stati motivi diversi: soddisfare la fame, stare con gli amici, festeggiare un'occasione speciale, stipulare un contratto oppure far nascere una storia d'amore. Non appena uno di questi motivi si è trasformato in un desiderio, avete iniziato a pianificare come realizzarlo. In questo caso il vostro desiderio era lo *scopo*, il che ha automaticamente messo in moto la procedura di pianificazione interiore. I vostri *principi,* invece, hanno delineato i contorni del piano. Con ogni probabilità non ne eravate consci, ma avete ragionato in base a essi: la qualità del cibo e del servizio, l'accessibilità dei prezzi, la convenienza e la comodità; tutti questi valori potrebbero aver giocato un qualche ruolo. In ogni caso sono stati lo scopo e i principi a determinare l'impulso scatenante e i termini del processo di pianificazione.

Non appena avete deciso di soddisfare il vostro desiderio, qual è stato il primo pensiero? Probabilmente non «Punto II.A.3.b del piano», ma qualcosa di più simile a «Cena giapponese da *Fu-Do*» oppure «Seduti a un tavolo fuori in qualche locale del centro». Forse avrete anche concepito con la fantasia un'immagine chiara di come si sarebbe svolta la serata; avrete pensato alle persone coinvolte, all'atmosfera e/o al risultato.

Questo processo infatti è quel che si chiama *visualizzazione del traguardo*. Laddove lo scopo ha rappresentato il *perché* dell'andare fuori a cena, la visualizzazione vi ha dato un'immagine di *cosa* sarebbe successo e della situazione, dei suoni e delle sensazioni che meglio avrebbero assolto il vostro obiettivo.

Una volta visualizzato il traguardo, che cosa ha iniziato a fare la vostra mente? Su che cosa si è messa a riflettere? «A che ora dovremmo andare?» «Sarà aperto stasera?» «Sarà troppo affollato?» «Come sarà il tempo?» «Dovremmo cambiarci?» «Ho fatto benzina?» «Quanta fame abbiamo?» Si tratta di un *brainstorming*. Queste domande fanno parte del naturale processo creativo che si mette in moto quando vi impegnate a raggiungere un determinato traguardo. La mente ha notato una discrepanza fra ciò che stavate immaginando e la realtà del momento e si è adoperata per risolvere quella dissonanza cognitiva colmando il divario.

Questo è l'inizio della fase *come* del processo di pianificazione naturale, tuttavia i pensieri si saranno sviluppati in maniera piuttosto casuale e automatica. Vi saranno venuti in mente molti aspetti diversi del cenare fuori,

di certo non avrete avuto bisogno di scriverli tutti su un pezzo di carta, ma ve li sarete annotati mentalmente.[a]

Dopo aver generato una quantità sufficiente di idee e di dettagli, non avrete potuto fare a meno di *organizzarli*. Forse avrete pensato: «Prima di tutto, bisogna controllare se il ristorante è aperto» oppure «Telefoniamo agli Anderson e vediamo se hanno voglia di venire a cena fuori con noi».

Dopo aver elaborato vari pensieri circa il traguardo, la vostra mente ha automaticamente iniziato a riordinare le idee in base alle varie componenti (sottoprogetti), alle priorità e/o alle sequenze degli eventi. Le *componenti* saranno state: «Dobbiamo gestire la logistica, le persone e il posto»; le *priorità* invece: «È di fondamentale importanza scoprire se al cliente piacerebbe cenare fuori». E, infine, le *sequenze*: «Primo, dobbiamo vedere se il ristorante è aperto, poi telefoniamo agli Anderson, poi ci prepariamo». Questa è la sezione della pianificazione naturale che comprende *stimolo, confronto* e *valutazione*. Una cosa è sempre meglio, più grande o più importante di un'altra.

Infine, presumendo che foste veramente impegnati a portare a termine il progetto (in questo caso cenare fuori), vi sarete concentrati sull'*azione successiva* necessaria perché la prima parte si potesse realizzare: «Chiamare il ristorante per vedere se è aperto e prenotare».

Queste cinque fasi di pianificazione si susseguono in maniera naturale per tutto ciò che fate.

È così che create le cose: una cena, una serata tranquilla, un nuovo prodotto o una nuova azienda. Quando dovete far succedere qualcosa, prima di tutto immaginate il traguardo, poi generate idee pertinenti, le ordinate in una struttura e decidete la prossima azione che inizierà a trasformare il vostro progetto in realtà. E fate tutto questo spontaneamente, senza pensarci.

La chiave del pensiero intelligente è pensare in modo più intelligente.

La pianificazione naturale non è necessariamente spontanea

Il processo appena descritto è il modo in cui la commissione aziendale pianifica una ritrattazione? È il modo in cui il reparto informatico pianifica l'installazione del nuovo sistema? È quello con cui organizzate il vostro matrimonio oppure programmate una potenziale acquisizione aziendale?

Avete definito lo scopo principale del progetto? L'avete comunicato a tutti quelli che devono esserne a conoscenza? Avete preso accordi sui principi e le linee di condotta da seguire perché abbia buon esito?

Avete immaginato un risultato positivo, e considerato tutte le conseguenze che ne potrebbero scaturire, se lo raggiungeste?

Avete messo sul piatto tutte le possibili idee, tutto ciò che va preso in considerazione e potrebbe influenzarne il risultato?

Per caso di recente avete immaginato un successo straordinario in qualche ambito?

Avete appurato quali siano le componenti principali del progetto, i fondamenti e le derivanti?

Avete identificato tutti gli aspetti del progetto sui quali si può agire subito, quale sarà la prossima azione da svolgere riguardo ognuno di essi e chi sarà responsabile di che cosa?

Se siete come la maggior parte dei miei clienti, la risposta probabilmente sarà no. Ci saranno quasi per certo alcune componenti del modello di pianificazione naturale che non avrete utilizzato.

Durante i miei seminari faccio pianificare ai partecipanti uno dei loro progetti in corso usando questo modello. In pochi minuti completano tutte e cinque le fasi e di solito si meravigliano dei progressi fatti rispetto al passato.

Una volta un signore, alla fine dell'esercizio, mi si avvicinò e mi disse: «Non so se ringraziarla o essere arrabbiato con lei. Ho appena completato un business plan che pensavo mi ci sarebbero voluti mesi per finire, e ora non ho più nessuna scusa per non metterlo in pratica!»

Potete provare quest'esercizio anche voi, se volete. Scegliete un progetto nuovo, uno in fase di stallo, o anche soltanto uno che ha bisogno di essere migliorato. Pensate al vostro scopo. Immaginate come sarebbe un risultato positivo: quale dovrebbe essere la vostra condizione fisica, economica, in termini di reputazione eccetera? Fate un brainstorming dei possibili passi da

fare. Organizzate le idee. Decidete quale sarà la prossima azione. Adesso vi è più chiaro dove volete arrivare, e come arrivarci?

Il modello di pianificazione innaturale

Per sottolineare l'importanza di impiegare il modello di pianificazione naturale anche per le cose più complesse di cui ci occupiamo, confrontiamolo con quello normalmente usato in molti ambienti, che io chiamo «modello di pianificazione innaturale».

Quando una buona idea è una cattiva idea

Avete mai sentito un manager motivato dalle migliori intenzioni iniziare una riunione con la domanda: «Allora, chi ha una buona idea sulla questione dell'ordine del giorno?»

Che cosa si presuppone con questa frase? Prima che qualsiasi opinione riguardo a ciò che costituisce una buona idea possa essere considerata affidabile, lo scopo dev'essere stato definito, il risultato visualizzato e tutti i dati pertinenti raccolti (brainstorming) e analizzati (organizzati). «Che cos'è una buona idea?» Una bella domanda, ma da porvi solo quando avete già fatto l'ottanta per cento delle riflessioni necessarie! *Partire* da lì è un'operazione che probabilmente brucerebbe i fusibili mentali di chiunque.

Se aspettate di avere una buona idea prima di avere qualsiasi idea, non avrete molte idee.

Affrontare una situazione usando un modello comportamentale diverso da quello che la mente adopera di solito è difficile, ma le persone lo fanno di continuo. Agendo così, però, si ottiene quasi sempre meno chiarezza e più stress. Lavorando con gli altri, poi, questo sistema innaturale apre la porta a egoismi, interessi personali e coalizioni che finiranno con il monopolizzare la discussione (in generale, le persone verbalmente più aggressive domineranno). E se invece siete da soli a cercare di farvi venire una buona idea prima di aver definito lo scopo, visualizzato il traguardo e raccolto

molte cattive idee iniziali, è facile che questo processo vi provochi un po' di costipazione creativa.

Il modello reattivo di pianificazione

Il modello di pianificazione innaturale è ancora da molti considerato l'unico possibile e, essendo spesso artificioso e poco pertinente rispetto al lavoro reale, le persone finiscono con il non pianificare. O, almeno, non efficacemente: oppongono resistenza a programmare riunioni, presentazioni e operazioni strategiche fino all'ultimo minuto.

> *Quando vi trovate in un buco, smettete di scavare.*
>
> Will Rogers

Ma che cosa succede se non si pianifica in anticipo? In molti casi si scatena una vera e propria crisi! («Non hai comprato i biglietti?» «Pensavo lo facessi tu!») Quando l'emergenza vi travolge, scatta il modello reattivo di pianificazione.

Che cosa accade quando ci si trova con l'acqua alla gola? *Attivarsi!* Aumentare il ritmo di lavoro! Fare gli straordinari! Reclutare più gente! Impegnarsi di più! E tutti corrono a destra e a manca, stressati e in preda al panico.

Poi, visto che troppe persone indaffarate finiscono per urtare una contro l'altra come delle trottole impazzite senza concludere nulla, qualcuno, un po' più saggio, dice: «Dobbiamo *organizzarci*!» (Iniziate a capire?) E a quel punto cominciano a definire e a chiarire i problemi. Oppure, a *ridefinirli* e a *richiarirli*.

> *Non fare qualcosa tanto per fare! Stattene lì impalato.*
>
> Rochelle Myer

A un certo punto, capiscono che ridefinire il problema non lo risolverà. E allora qualcuno (ancora più saggio) suggerisce che ci vogliono più idee:

«Facciamo un brainstorming!» E il capo chiede a tutti i presenti: «Allora, chi ha una *buona* idea?»

Visto che non succederà un granché, il capo supporrà che il suo staff ha dato fondo alla propria riserva di creatività: è ora di assumere un consulente! E, se vale davvero la parcella, di sicuro a un certo punto il consulente porrà la domanda fatidica: «Allora, che cosa state cercando di *fare* veramente?» (*Visualizzazione, scopo*.)

Tecniche di pianificazione naturale: le cinque fasi

Sembra ovvio, ma devo ripeterlo: riflettere in maniera più efficiente su progetti e situazioni aiuta a realizzarli prima e con risultati migliori.

Quindi, se la nostra mente pianifica comunque in modo naturale, che cosa possiamo imparare da quest'attività spontanea?

Come possiamo adottare questo modello per facilitare le nostre riflessioni e ottenere risultati migliori?

Esaminiamo ciascuna delle cinque fasi della pianificazione naturale, e vediamo come possiamo usarle a nostro vantaggio.

Scopo

Non nuoce mai chiedere: «Perché?» Qualsiasi attività può essere migliorata in modo significativo se la si esamina con attenzione partendo da questa domanda. Perché andare alla prossima riunione? Qual è lo scopo della vostra mansione? Perché invitare gli amici a una grigliata a casa vostra? Perché assumere un direttore del marketing invece di affidarsi a un'agenzia esterna? Perché tollerare la situazione creatasi con la vostra società di servizi? Perché avere un budget? E così via, all'infinito.

Lo ammetto: si tratta solo di buon senso. Avere chiaro lo scopo di una qualunque attività è il prerequisito necessario per ottenere concentrazione adeguata, sviluppo creativo e cooperazione. Ma è un buon senso che viene di rado applicato, soltanto perché è molto facile per noi creare cose, rimanere impigliati nelle forme da noi stessi generate e perdere di vista le nostre intenzioni originali.

Il fanatismo consiste nel raddoppiare lo sforzo quando si è dimenticato lo scopo.

GEORGE SANTAYANA

Dopo aver passato migliaia di ore in uffici, in compagnia di molte persone intelligenti, so che la domanda: «Perché?» non può essere ignorata. Quando la gente si lamenta di avere troppe riunioni, chiedo sempre: «Qual è lo scopo di quelle riunioni?» Quando mi domandano: «Chi dovrei invitare al meeting di programmazione?» controbatto: «A che serve il meeting?» Se il dilemma riguarda il restare o meno in contatto con l'ufficio e rispondere alle e-mail anche in vacanza, chiedo: «Perché vai in vacanza?» Finché non rispondono alla *mia* domanda, non ho alcun modo per dare una risposta appropriata alla loro.

L'utilità di pensare al «perché»

Questi sono solo alcuni dei benefici che derivano dal chiedersi: «Perché?»

- Determina il risultato.
- Stabilisce criteri decisionali.
- Ordina le risorse.
- Motiva.
- Aiuta a focalizzare.
- Aumenta le opzioni.

Determina il risultato. Oggi la gente ha fame di vittorie. Adoriamo giocare, ma soprattutto vincere, o almeno essere in grado di poterci riuscire. Però, se non avete ben chiaro lo scopo di ciò che state facendo, non potrete mai avere successo: lo scopo determina il risultato. È il punto di riferimento principale per qualsiasi investimento di tempo o energia, dal decidere di candidarsi alle elezioni al progettare un modulo.

La gente adora vincere. Se non vi è completamente chiaro qual è lo scopo di ciò che state facendo, allora non avete nulla da vincere.

In definitiva, se non sapete qual è lo scopo di una riunione, non potrete trovarla interessante. E, se volete dormire sonni tranquilli, vi conviene avere una buona risposta qualora il consiglio di amministrazione vi chiedesse perché avete licenziato il vostro direttore del marketing, o assunto quell'asso in gestione d'impresa come nuovo direttore finanziario. Non saprete mai se il vostro business plan è valido finché non lo confronterete con il risultato, che determinerete rispondendo alla domanda: «Perché abbiamo bisogno di un business plan?»

Stabilisce criteri decisionali. Come decidete se spendere soldi per una brochure a cinque colori, o farne una a due soltanto? Come sapete se vale la pena ingaggiare un importante studio pubblicitario per gestire il vostro sito internet? Come potete stabilire se è meglio iscrivere vostra figlia a una scuola privata?

Dipende tutto dallo scopo. Determinato quello, quante e quali risorse dovete investire per centrarlo? Non c'è modo di saperlo finché lo scopo non è stato definito.

Sovente, l'unico modo per prendere una decisione difficile è fare riferimento allo scopo originale.

Ordina le risorse. Come spendere la quota del budget destinata al personale? Come usare al meglio il flusso di cassa attuale per massimizzare la solvibilità nel prossimo anno? Durante il convegno mensile dell'associazione, dovremmo spendere più soldi per il pranzo o per i relatori?

In ogni caso, la risposta dipende da ciò che vogliamo ottenere, dallo scopo che ci prefiggiamo.

Motiva. Diciamocelo francamente: se non c'è una buona ragione per fare qualcosa, allora non vale la pena farlo. Spesso mi stupisce quante persone dimentichino il motivo per cui stanno facendo una determinata cosa e quanto in fretta una semplice domanda – come: «Perché stai facendo quello?» – le possa riportare sulla strada giusta.

Se non siete sicuri del perché state facendo una cosa, non potrete mai fare abbastanza.

Aiuta a focalizzare. Una volta definito lo scopo, le cose si fanno più chiare. Se si dedicano due minuti a scrivere le ragioni principali per cui si sta facendo una determinata cosa, immancabilmente tutto diventa più nitido, proprio come quando si mette a fuoco qualcosa con un cannocchiale. Spesso, progetti e situazioni che a un tratto sembravano indefiniti e sfocati diventano più chiari se li si riprende in mano chiedendosi: «Che cosa stiamo cercando di ottenere?»

Aumenta le opzioni. Paradossalmente, avere uno scopo aiuta sia a concentrarsi sui particolari sia a riflettere in maniera creativa sull'insieme. Solo se si conosce davvero *lo scopo* (della conferenza, della festa dei dipendenti, della vacanza che vi siete concessi, della soppressione di una posizione manageriale, della fusione aziendale) si può sviluppare una riflessione volta a ottenere il risultato desiderato. Durante i miei seminari chiedo alle persone di definire – e scrivere – lo scopo di uno dei loro progetti in corso; al termine dell'esercizio, molte dichiarano di sentirsi meglio, come se una lieve brezza, soffiando attraverso la loro mente, avesse messo a fuoco ciò che stanno facendo.

Il vostro scopo è sufficientemente chiaro e preciso? Se state davvero godendo dei benefici derivanti dall'avere un obiettivo ben definito (motivazione, chiarezza, criteri decisionali, ordine e creatività), allora significa che lo è.

Purtroppo, molte definizioni degli obiettivi sono troppo vaghe per produrre i benefici appena descritti. «Avere un team di lavoro efficiente», per esempio, può rivelarsi un obiettivo troppo ampio e indefinito. Dopotutto, che cosa determina un team efficiente? È un gruppo di persone motivate e dotate di spirito d'iniziativa che lavorano bene insieme? Oppure è un team che non sfora il budget?

In altre parole, senza uno scopo che vi guidi, non saprete mai quando avrete raggiunto il vostro obiettivo. La domanda: «Come faccio a sapere quando questo progetto si è allontanato dal suo scopo?» deve avere una risposta chiara e precisa.

Principi

I vostri principi e i vostri valori morali sono criteri ugualmente importanti per guidare e dirigere un progetto. Di rado li si considera in modo conscio, ma sono sempre presenti e, se vengono violati, il risultato, inevitabile, sarà una distrazione improduttiva e maggior stress.

Un buon modo per capire quali siano i vostri principi è completare questa frase: «Darei ad altri carta bianca su questa cosa, purché...» Purché che cosa? Chiedetevi quali politiche, dichiarate e non, sottintendono alle attività del vostro gruppo. «Purché stiano nel budget»? «Soddisfino il cliente»? «Mantengano la coesione del gruppo»? «Veicolino un'immagine positiva»?

> *Principi e obiettivi semplici e chiari danno vita a comportamenti intelligenti e complessi. Regole complesse danno vita a comportamenti semplici e stupidi.*
>
> Dee Hock

Il fatto che altre persone adottino o permettano un comportamento che esula dai nostri principi può essere una grande fonte di stress. Se non dovete mai affrontare questo problema, siete veramente fortunati. Se invece vi capita, allora una chiara definizione dei vostri valori morali può stabilizzare le vostre energie ed evitare inutili conflitti.

Potete cominciare con il chiedervi: «Quale tipo di comportamento potrebbe minare ciò che sto facendo? E come posso evitarlo?» La risposta vi darà un buono spunto iniziale per definire i vostri standard.

Un altro ottimo motivo per focalizzarsi sui principi è che essi sono il punto di riferimento per una corretta condotta: in quale modo volete, o dovete, collaborare con gli altri per far sì che questo progetto abbia successo? Quanto ai vostri figli è concesso di trasgredire alle regole abituali durante le vacanze? Vi sentite di dare il meglio quando agite in quale modo?

Mentre lo scopo fornisce l'essenza e la direzione di un progetto, i principi definiscono i parametri dell'azione e il criterio per tenere una condotta eccellente.

Visualizzazione del traguardo

Per poter accedere in maniera produttiva alle vostre risorse, consce e inconsce, dovete avere in mente un'immagine chiara di come sarà il successo. Scopo e principi vi forniscono rispettivamente l'impulso e il controllo; la visualizzazione genera un'immagine effettiva del risultato finale. Questo è il *cosa* invece del *perché*. Come sarà questo progetto quando avrà preso vita?

Per esempio, gli studenti del vostro seminario dimostrano una buona conoscenza applicata della materia che insegnate. La quota di mercato delle regioni del Nordest è aumentata del due per cento in un anno. Vostra figlia ha ben chiaro il sostegno economico e che cosa vi aspettate da lei durante l'università.

Il potere della concentrazione

Fin dagli anni Sessanta, migliaia di libri hanno esposto teorie sull'utilità del pensiero positivo e della concentrazione. Focalizzarsi sul risultato finale è anche stato un elemento chiave nell'allenamento sportivo di livello olimpionico; gli atleti si figuravano lo sforzo fisico, l'energia positiva e la vittoria per assicurarsi il massimo grado di sostegno inconscio alle loro performance.

> *L'immaginazione è più importante della conoscenza.*
>
> Albert Einstein

Sappiamo che ciò su cui siamo focalizzati mentalmente influenza sia quello che percepiamo sia il nostro modo di operare. Questo è vero sul campo da golf come in riunione, o durante una discussione seria con il nostro partner. È mio interesse fornire un modello dinamico e pratico per concentrarsi, che risulti funzionale nella pianificazione dei progetti.

Quando vi concentrate su qualcosa, come la vacanza che farete, la riunione che sta per iniziare, il prodotto che volete lanciare, questo genera nuove idee e nuovi pensieri. Persino il vostro fisico risponde alle immagini mentali come fossero reali.

Il sistema di attivazione reticolare. Nel maggio del 1957 la rivista *Scientific American* pubblicò un articolo che descriveva la scoperta della formazione reticolare alla base del cervello. Essa è in pratica la porta della coscienza, il commutatore che trasforma le percezioni in idee e dati; è ciò che vi lascia dormire anche quando c'è rumore, ma vi sveglia se vostro figlio si mette a piangere nella stanza accanto.

> *Il vostro meccanismo creativo automatico è teleologico, vale a dire che opera in base a scopi e risultati finali. Una volta che gli date un obiettivo da raggiungere, potete affidarvi alla sua guida automatica, che vi farà raggiungere il risultato molto meglio di quanto non possiate fare voi stessi usando il pensiero conscio. Voi fornite l'obiettivo pensando in termini di risultati finali, il vostro meccanismo automatico fornisce i mezzi per raggiungerlo.*
>
> Maxwell Maltz

Proprio come un computer, la mente ha una funzione di ricerca. Ma la sua è ancora più straordinaria. Sembra essere programmata in base a ciò su cui ci focalizziamo, e ancor di più a ciò con cui ci identifichiamo; è la sede di quelli che molti definiscono come i nostri archetipi.

Notiamo solo ciò che combacia con il nostro sistema di convinzioni e contesti identificati. Un optometrista, per esempio, all'interno di una sala affollata tenderà a notare tutte le persone con gli occhiali; un muratore, invece, noterà i particolari edili della sala stessa. Se vi focalizzate sul colore rosso per un po', e poi date un'occhiata in giro, noterete anche la minima sfumatura di rosso che vedrete.

Le implicazioni di questo filtro, di come il nostro inconscio ci renda consci di un'informazione, potrebbero essere il tema di un seminario lungo una settimana, se non il resto della vostra vita!

Basti dire che qualcosa di automatico e straordinario succede nella mente tutte le volte che viene creata un'immagine di che cosa si vuole ottenere e ci si focalizza su di essa.

Definire i traguardi

C'è un principio semplice ma importante che si deduce osservando il funzionamento dei filtri percettivi: non capirete come fare una cosa finché non vi «vedrete» farla.

Sovente dovete immaginare qualcosa, prima di realizzarlo.

È facile visualizzare una situazione se l'avete già vissuta o avete esperienza di qualcosa di simile. Può essere abbastanza difficile, invece, identificarsi con un'immagine se questa rappresenta una novità, ovvero se non avete che pochi punti di riferimento per immaginare come sarà un dato evento o fino a che punto siate in grado di realizzarlo.

Molti di noi evitano di immaginare un traguardo desiderato, salvo che qualcuno ci mostri *come raggiungerlo*. Sfortunatamente, questo procedimento è il contrario di come opera la mente per creare, e riconoscere, soluzioni e metodi.

Una delle abilità più efficaci nel campo del knowledge work, un'abilità da perfezionare e sviluppare, è la capacità di generare risultati definiti. Non è così ovvio come può sembrare. Dobbiamo definire (e ridefinire) costantemente che cosa stiamo cercando di ottenere, su piani diversi, e destinare di continuo risorse volte a completare questi compiti nel modo più efficace ed efficiente possibile.

Ho sempre desiderato essere qualcuno. Avrei dovuto essere più specifica.

LILY TOMLIN

Come sarà questo progetto quando sarà finito? Come volete che si senta quel cliente e che cosa volete che sappia, e faccia, dopo la presentazione? A che punto della vostra carriera sarete fra tre anni? Come farebbe il suo lavoro il direttore finanziario ideale? Come si presenterebbe il vostro sito internet, e quali funzionalità avrebbe, se poteste farlo come desiderate? Come sarebbe il rapporto con vostro figlio se il discorso che volete fargli andasse a buon fine?

La visualizzazione del traguardo può essere una semplice frase come: «Terminare di installare il nuovo sistema informatico», oppure un'intera sceneggiatura che dipinga la futura buona riuscita in tutta la sua gloria.

Quando chiedo alle persone di concentrarsi su uno scenario di successo per il loro progetto, solitamente finiscono con il sentirsi più entusiaste al riguardo, e con il pensare in modo unico e positivo come non era mai accaduto prima. «Non sarebbe fantastico se...» non è un modo sbagliato per iniziare a riflettere su una situazione, perlomeno fino a quando non riuscirete a trovare una risposta.

Brainstorming

Stabilito che cosa volete che succeda, e perché, passiamo al meccanismo del *come*. Quando vi identificate con un'immagine mentale diversa dalla realtà attuale, automaticamente la vostra mente tenta di colmare il divario, cioè fa un brainstorming. Le idee iniziano a presentarsi in maniera disordinata: grandi, piccole, buone, meno buone. Spesso questo processo avviene dentro di voi, e tanto basta: per esempio, pensate a che cosa dire al vostro capo mentre state camminando verso il suo ufficio. Ci sono altre situazioni, invece, nelle quali scrivere le idee che vi vengono in mente, o raccoglierle in un sistema esterno, può comportare un significativo aumento del pensiero creativo.

> *Il miglior modo per avere una buona idea è avere molte idee.*
>
> LINUS PAULING

> **La vostra mente vuole colmare il divario tra qui e lì, ma lo fa in maniera disordinata.**

Intercettare le idee

Durante gli ultimi decenni sono state sviluppate diverse tecniche di brainstorming per aiutare il pensiero creativo: mappe mentali, strutture ad albero, a rete, a ragnatela e a lisca di pesce. Sebbene gli inventori di queste

tecniche le illustrino come diverse l'una dall'altra, per la maggior parte di noi, semplici utenti, la premessa di base resta la stessa: darsi il permesso di esprimere e intercettare qualsiasi idea ci venga in mente per poi, successivamente, capire che cosa c'entra con ciò che dobbiamo fare, e come dobbiamo elaborarla. Se non altro (e c'è parecchio altro) questa pratica aumenta il vostro grado di efficienza: quando vi viene un'idea, l'afferrate, il che significa che non dovrete farvela venire di nuovo in mente in futuro.

La più popolare di queste tecniche si chiama «mappa mentale», nome inventato e brevettato da Tony Buzan, un ricercatore britannico, per definire la rappresentazione grafica del processo di brainstorming.

Nella mappa mentale l'idea primaria è sistemata al centro, e tutte le idee associate scaturiscono da essa in forma libera. Per esempio, stabilito che devo fare il trasloco dell'ufficio, potrei pensare ai computer, ai biglietti da visita da cambiare, alle nuove connessioni, al mobilio, ai telefoni, a pulire gli archivi, inscatolare eccetera.

Se catturassi questi pensieri graficamente, verrebbe fuori qualcosa del genere:

Potete fare questo tipo di mappa mentale usando dei Post-it attaccati su una lavagna bianca, oppure scrivendo le idee al pc con un programma di elaborazione testi o di gestione progetti.

Cognizione distribuita

L'aspetto grandioso del brainstorming esterno è che questo processo, oltre a catturare le vostre idee originali, può aiutarvi a generarne di nuove; idee che magari non vi sarebbero mai venute se non ci fosse stato un meccanismo capace di registrare i vostri pensieri e rimandarveli di continuo. È come se la mente vi dicesse: «Guarda, ti darò tante idee quante so che puoi effettivamente usarne. Se non le raccogli in un sistema affidabile, non te ne darò così tante. Ma se ne fai qualcosa, anche solo registrarle per valutarle in seguito, allora ecco, prendine un mucchio! E questo me ne ricorda un'altra e un'altra...» eccetera.

> *Nulla è più pericoloso di un'idea, se è l'unica che avete.*
>
> Émile Chartier

Gli psicologi chiamano questo processo (e altri simili) «cognizione distribuita». Significa togliervi le cose dalla mente e inserirle in una struttura concreta, passibile di revisione, una sorta di «mente estesa». Ma il mio professore di lettere delle superiori, pur non essendo al corrente di queste teorie, mi aveva già dato la chiave del metodo: «David», mi disse, «andrai all'università, e dovrai scrivere delle relazioni. Fai così: annota tutti i tuoi appunti e le citazioni su bigliettini separati, poi, quando sei pronto, disponili sul pavimento, vedi la struttura che ne viene fuori e cerca di capire quali pezzi ti mancano». Il professor Edmundson mi stava insegnando una procedura fondamentale del modello di pianificazione naturale!

Poche persone riescono a mantenere la concentrazione su un argomento per più di un paio di minuti senza l'aiuto di una struttura oggettiva e di qualche strumento per prendere appunti. Scegliete un progetto importante su cui state lavorando in questo periodo e provate a pensare solo a quello per più di trenta secondi.

> *Solo colui che tratta le sue idee gentilmente è signore delle proprie idee; e solo colui che è signore delle proprie idee non è loro schiavo.*
>
> Lin Yutang

È una cosa abbastanza difficile da fare, a meno che non abbiate carta e penna a portata di mano e usiate questi «aggeggi cognitivi» per registrare le idee che vi vengono, nel qual caso potete andare avanti per ore. Ecco perché le buone idee vengono mentre state lavorando su un progetto al computer, quando le fate diventare una mappa mentale su un taccuino oppure le scarabocchiate su un tovagliolino, o mentre siete a una riunione sull'argomento in una stanza in cui possiate annotare i pensieri in qualche modo (una lavagna e dei pennarelli nuovi aiutano parecchio in questi casi).

Punti chiave per fare un brainstorming

Esistono diverse tecniche per facilitare un brainstorming e buttare giù delle idee. I principi base, tuttavia, possono essere riassunti come segue:

1. Non giudicate, sfidate, valutate o criticate.
2. Puntate alla quantità, non alla qualità.
3. Mettete da parte analisi e organizzazione.

Non giudicate, sfidate, valutate o criticate. È facile che il modello di pianificazione innaturale faccia capolino durante un brainstorming, portandovi a saltare a conclusioni premature e a scadere nella critica alle idee. Se vi importa anche solo un po' di quel che pensano i vostri detrattori, è facile che freniate il processo espressivo nel tentativo di trovare la cosa giusta da dire. C'è una sottile differenza fra mantenere il brainstorming in argomento e soffocare il flusso creativo. È altresì importante tenere presente che questo esercizio va collocato nel contesto dell'intero processo progettuale, perché se pensate che lo state facendo senza uno scopo preciso potrà sembrarvi banale e inappropriato. Se invece lo concepite come una cosa da fare ora, per un periodo di tempo determinato, prima di passare a una conclusione, allora vi sarà più facile dargli il merito che gli spetta.

Capire che cosa può compromettere un progetto è spesso il modo migliore per generare idee che lo renderanno un successo.

Questo non significa che dovete spegnere completamente il vostro giudizio critico, al contrario. Qualsiasi cosa, a questo stadio, è passibile di critica. In presenza di un problema, non smettiamo di pensare: «Ecco che cosa potrebbe non andare con questo tipo di approccio». Spesso le idee migliori nascono proprio da una critica costruttiva e stimolante. È utile capire quali pensieri vi vengono in mente e metterli momentaneamente da parte per usarli poi nel modo più adeguato. Il criterio principale dev'essere quello di espansione e integrazione, non quello di contrazione e limitazione.

Puntate alla quantità, non alla qualità. Puntare alla quantità mantiene il pensiero in espansione. Non si può sapere se un'idea è buona finché non la si ha, e a volte lo si capisce molto dopo. Fare la spesa in un grande magazzino che offre una vasta scelta vi fa sentire a vostro agio? Lo stesso vale per la pianificazione. Con più idee lavorate, più possibilità avete di creare il miglior contesto per sviluppare le vostre opzioni e fidarvi delle decisioni che prenderete.

Mettete da parte analisi e organizzazione. Analisi, valutazione e organizzazione delle idee devono avere carta bianca tanto quanto il pensiero a ruota libera. Nella fase di brainstorming, però, queste attività critiche non dovrebbero essere le protagoniste.

Anche scrivere una lista può essere un processo creativo, un modo per valutare quali persone dovrebbero far parte del vostro team, le necessità del cliente riguardo il software o gli elementi di un business plan.

Per ora, assicuratevi di aver raccolto tutte queste idee, e continuate a generarne altre finché arriverete alla fase successiva di spoglio e organizzazione.

Organizzare

Se avete fatto un buon lavoro nella fase precedente e svuotato la testa da tutte le idee che vi sono venute, adesso noterete che affiora un ordine naturale.

Come suggeriva il mio professore di lettere, una volta che avete tutti i pensieri scritti davanti a voi, vi verrà spontaneo notare dei collegamenti

naturali e una struttura complessiva. È ciò a cui la maggior parte delle persone si riferisce quando parla di progetti e pianificazione.

Un project plan identifica tutti i piccoli traguardi, che possono poi essere pianificati secondo il modello naturale.

Organizzare significa identificare componenti e sottocomponenti, sequenze di eventi e/o priorità. Quali cose devono succedere perché si arrivi al risultato finale? Qual è l'ordine in cui devono verificarsi? Qual è l'elemento più importante per assicurarsi il buon esito del progetto?

Questa è la fase in cui potete usare al meglio gli strumenti di organizzazione, dagli elenchi informali scritti sul retro di un tovagliolo ai potenti ed efficienti software di progettazione.

Se un progetto richiede un controllo oggettivo, avrete bisogno di una scaletta gerarchica di componenti e sottocomponenti e/o di un diagramma di Gantt che mostri i vari stadi disposti in ordine cronologico con parti dipendenti e indipendenti e punti di riferimento identificati in relazione al tutto.

Il pensiero creativo non si ferma qui, prende solo una nuova forma. Una volta percepita una struttura di base, la mente inizia a riempire gli spazi vuoti. Identificare tre punti chiave del progetto e vederli elencati, per esempio, può farvi venire in mente un quarto punto, poi un quinto.

Le basi dell'organizzazione

I passi chiave sono:

- Identificare le parti importanti.
- Ordinare per (uno o più):
  – componenti
  – sequenze
  – priorità.
- Particolari in quantità necessaria.

Non ho mai visto due progetti che avessero bisogno della stessa, identica struttura o della stessa quantità di particolari perché fossero funzionali nel

togliere i pensieri dalla mente delle persone e avere buon esito. Quasi tutti i progetti, però, possono beneficiare di un po' di riflessioni creative dai processi sequenziali del cervello, sulla falsariga di «Qual è il piano?»

Azioni successive

L'ultima fase della pianificazione riguarda l'allocazione, e la riallocazione, delle risorse fisiche per far concretamente partire il progetto. La domanda da porsi ora è: «Qual è la prossima azione da fare?»

Come abbiamo visto nel Capitolo 2, questo tipo di riflessione, abbinata a una chiara definizione dei risultati desiderati, è la componente fondamentale per determinare qual è davvero il lavoro da intraprendere. In base alla mia esperienza, stilare un elenco di tutti i progetti, e amministrare regolarmente le azioni successive necessarie per far avanzare ciascuno di essi, rappresenta il novanta per cento di ciò che s'intende per pianificare. Questo approccio vi farà essere onesti rispetto a diverse cose: vi interessa veramente intraprendere questo progetto? Chi è responsabile? Avete pensato a tutto, e riflettuto abbastanza a lungo?

A un certo punto, se il progetto è attuabile, bisognerà decidere quale sarà la prossima azione da compiere.[b] Rispondere alla domanda su che cosa fareste di preciso riguardo un dato progetto se non aveste nient'altro da fare vi permetterà di verificare il grado di maturità delle vostre riflessioni in proposito. Se non siete ancora pronti per rispondere a questa domanda, significa che dovete sviluppare meglio qualche fase precedente nella sequenza naturale di pianificazione.

Le basi

- Decidere l'azione successiva per tutte le «parti mobili» del progetto.
- Decidere l'azione successiva del processo di pianificazione, se necessario.

Attivare le «parti mobili». Un progetto è stato pianificato a sufficienza, ed è pronto per la messa in atto, quando è stata decisa l'azione successiva da compiere su tutti i fronti che possono effettivamente avanzare, cioè tutti quelli che non devono prima attendere il completamento di un'altra parte. Se ci sono più componenti, ognuna di esse dev'essere valutata in maniera

adeguata chiedendosi: «Chi è che può fare qualcosa al momento per progredire su questo fronte?» Per esempio, potreste coordinare gli interventi di una conferenza e allo stesso tempo cercare il luogo adatto a ospitarla.

In alcuni casi c'è solo una parte di un progetto che può essere portata avanti, e ogni altra cosa dipende dall'esito di quella. Quindi ci potrebbe essere anche soltanto una prossima azione da compiere, che sarà la chiave di volta di tutto il resto.

Più pianificazione? E se c'è bisogno di ulteriore pianificazione prima di essere sicuri su come proseguire? Ci sarebbe ancora un altro step, un semplice atto di elaborazione. Qual è la prossima azione da compiere per pianificare di più? Abbozzare altre idee, mandare un'e-mail ad Ana Maria e Sean per avere i loro suggerimenti, oppure dire alla vostra assistente di convocare una riunione con i responsabili della produzione.

L'abitudine di chiarire l'azione successiva da compiere su tutti i progetti è fondamentale per mantenere il controllo con serenità.

Quando l'azione successiva spetta a qualcun altro... Se non sta a voi compiere la prossima azione, dovete nondimeno chiarire chi debba farlo (in questo risiede l'utilità principale della lista «In attesa»). Nel caso in cui si pianifichi in gruppo, non è necessario che tutti sappiano quale sia l'azione successiva relativa a ciascuna parte del progetto. Spesso è sufficiente suddividere il lavoro e affidarne la responsabilità alla persona più idonea, lasciando che sia lei a identificare la prossima azione da compiere su una parte specifica.

Procedendo in questo modo si è obbligati alla chiarezza organizzativa; questioni e particolari, che verrebbero altrimenti ignorati, vengono alla luce quando qualcuno porta tutti a ragionare secondo una prospettiva fisica e reale dell'allocazione delle risorse. È una discussione pratica e semplice da fare, ma può smuovere molto le acque, e aiutare a identificare gli anelli deboli.

Quanto si deve pianificare in realtà?

Quanto, di questo modello di pianificazione, dovete effettivamente sviluppare, e in modo quanto particolareggiato? La risposta è semplice:

quanto basta per togliervi il progetto dalla testa.

In generale, il motivo per cui le cose continuano a occupare la vostra mente è che non avete ancora definito in modo appropriato qual è il traguardo che volete conseguire e quali azioni compiere per raggiungerlo. Oppure i promemoria al riguardo non sono stati riposti in luoghi dove siete soliti controllare. Inoltre potreste non aver sviluppato dettagli, prospettive e soluzioni in modo tale da essere sicuri dell'efficacia dei vostri piani.

Secondo la mia definizione di progetto in quanto traguardo che richiede più di un'azione, per smettere di pensarci basterà annotare entrambi da qualche parte. Vi serve un nuovo agente di cambio? Dovete solo telefonare a un amico che ve ne raccomandi uno. Avete bisogno di una stampante per casa? Dovete solo fare una ricerca su internet per vagliare i diversi modelli e prezzi. Secondo me, l'ottanta per cento dei progetti è di questo tipo. Li sottoporrete al processo di pianificazione completo, ma solo mentalmente, e solo nella misura che vi serve per determinare la prossima azione da compiere di volta in volta, portandoli avanti finché non saranno ultimati.

Se il progetto vi ritorna ancora in mente è perché avete bisogno di maggiore pianificazione.

Un altro quindici per cento dei progetti può richiedere almeno un po' di brainstorming, come una mappa mentale o qualche appunto in un file di Word o PowerPoint. Questo potrebbe bastare per pianificare l'ordine del giorno di una riunione, le vacanze oppure un discorso da tenere alla Camera di commercio.

Il restante cinque per cento potrebbe richiedere la lenta applicazione di una o più delle cinque fasi del modello di pianificazione naturale. Quest'ultimo vi fornisce una ricetta pratica per sbloccare le questioni, risolverle e farle procedere in maniera produttiva. Pensate di aver bisogno di maggior chiarezza, o più azione, in qualche vostro progetto? Se sì, avvalersi del modello è spesso la chiave per compiere un progresso effettivo.

Avete bisogno di maggior chiarezza?

Se vi serve maggior chiarezza, dovete salire di un gradino lungo la scala di pianificazione naturale. Spesso la gente è molto occupata (azione), eppure

si sente confusa e senza una rotta precisa. In questo caso c'è bisogno di tirare fuori nuovamente il piano, o crearne uno (organizzare). Se la pianificazione manca di chiarezza, allora è necessario fare un ulteriore brainstorming per far nascere una quantità di idee sufficiente a infondere fiducia nel progetto. Se la sessione di brainstorming s'impantana in un vespaio d'idee, allora ci si deve concentrare sulla visualizzazione del traguardo, assicurandosi che il filtro reticolare del cervello si attivi stimolando la riflessione su come conseguirlo. Se la visualizzazione del traguardo non risulta chiara, bisogna ritornare a un'analisi accurata del perché avete intrapreso quel progetto (scopo).

Avete bisogno che succedano più cose?

Se vi serve più azione, allora scendete lungo la scala di pianificazione naturale. Potreste essere entusiasti dello scopo del progetto ma allo stesso tempo opporre qualche resistenza nell'immaginare come raggiungerlo nel concreto. Al giorno d'oggi, migliorare la qualità dell'ambiente di lavoro è un piano che molti manager hanno in programma, ma la maggior parte di loro non ha ancora un'immagine chiara del risultato desiderato. In questo caso, bisogna figurarsi una visualizzazione particolareggiata chiedendosi: «Quale dovrebbe essere il risultato?»

Se avete una risposta a questa domanda, eppure siete ancora bloccati, allora dovete affrontare i particolari operativi, i *come* e le idee (brainstorming). Spesso ho dei clienti cui è stato passato un progetto abbastanza chiaro, come «Attuare il nuovo sistema di controllo delle prestazioni», ma che non riescono a portare avanti semplicemente perché non hanno ancora dedicato qualche minuto a buttare giù un po' d'idee per capire che cosa questo comporti.

Se il brainstorming gira in tondo, il che spesso capita alle persone più creative, ci vuole un po' di rigore per valutare e decidere quali sono gli aspetti fondamentali che devono essere gestiti (organizzazione). Talvolta questo succede quando una riunione informale che ha generato molte idee si conclude senza una decisione su che cosa bisogna fare concretamente da lì in poi.

E infine, se un piano *c'è*, ma nonostante ciò il progetto stenta a decollare, qualcuno dovrebbe esaminare ogni sua componente chiedendosi: «Qual è la prossima azione necessaria per far avanzare questa parte, e a chi spetta?»

Una dirigente, che con molti mesi d'anticipo si era assunta la responsabilità di organizzare un importante convegno annuale, mi chiese come evitare gli straordinari che il suo staff aveva dovuto fare l'anno precedente in occasione dello stesso evento. Mi mostrò uno schema delle diverse componenti del progetto, e le domandai: «Quale di queste parti potrebbe essere azionata già adesso?» Dopo averne identificate cinque o sei, determinammo l'azione successiva per ciascuna di esse. Il progetto decollò, senza generare questa volta il caos e il dispendio di energie dell'anno prima.

Nei due capitoli precedenti ho esposto i metodi basilari che mostrano come mantenersi produttivi al massimo e avere il controllo della situazione con il minimo dispendio di energie, negli ambiti essenziali del lavoro e della vita quotidiana. Questi modelli agiscono in due campi fondamentali: quello delle azioni concrete che svolgiamo giorno per giorno e quello dei progetti generali che danno origine alla maggior parte di quelle azioni.

I principi di base valgono sempre: dovete impegnarvi a identificare tutte le questioni lasciate in sospeso, riflettere su ciascuna di esse per prendere una decisione preventiva e gestire i risultati in termini di organizzazione, revisione e azione.

Per tutte le cose che vi siete impegnati a completare, s'innesca un processo di pianificazione naturale per portarvi dalla situazione attuale fino alla conclusione. Imparare da quel modello a cinque fasi spesso può facilitare, sveltire e rendere più produttivo il processo di sviluppo.

Non vi servono nuove abilità per aumentare la vostra produttività e ridurre lo stress, ma solo nuove regole di condotta per sapere come e dove applicarle.

Questi modelli sono facili da capire e da applicare, e possono dare risultati eccezionali. Non dovete imparare niente di nuovo: siete già in grado di annotarvi le cose, definire gli obiettivi, decidere le azioni da compiere, ordinare per categorie, esaminare e prendere decisioni basandovi sul vostro intuito. *Adesso* siete in grado di focalizzarvi su raggiungimento dei

traguardi, brainstorming, organizzazione del vostro pensiero e step da attuare.

> *I progetti vi legano alle cose, ma dovete trovare il modo per svincolarvi.*
>
> WILL ROGERS

Ma limitarsi a sapere come fare tutte queste cose non è sufficiente per produrre risultati. Possedere la capacità di essere molto produttivi e rilassati, e di avere tutto sotto controllo, non basta: probabilmente avrete anche bisogno di una guida, di qualcuno che vi accompagni un passo dopo l'altro, che vi dia indicazioni e vi suggerisca accorgimenti pratici, finché non avrete assimilato al cento per cento questo nuovo stile operativo.

Troverete questa guida nella Parte seconda di questo libro.

[a] Se però stavate organizzando la festa per celebrare un recente successo del vostro migliore amico, allora la complessità e l'attenzione ai particolari che questa operazione richiede avrebbero dovuto giustificare almeno l'uso del tovagliolo di carta!

[b] Potreste anche pianificare progetti non suscettibili di intervento immediato, e quindi *non* aver bisogno di compiere alcun passo in proposito; per esempio, progettare la casa dei vostri sogni. La mancanza di un'azione successiva da compiere colloca questo progetto nella lista «Prima o poi/forse»... il che va benissimo per una cosa del genere.

Parte seconda

Produttività senza stress

4. Iniziare: predisporre tempo, spazio e strumenti

In questa parte passeremo dall'inquadratura concettuale e dall'applicazione parziale dell'arte di gestione del flusso di lavoro all'esame della sua piena applicazione e delle buone prassi che lo caratterizzano.

Completare questo programma dà spesso alle persone che lo hanno adottato un grado di controllo rilassato che, probabilmente, non avevano mai provato prima della messa in opera del mio metodo.

In genere, però, per ottenere questo risultato, è necessario un catalizzatore: le procedure passo per passo.

A tal fine ora esporrò una sequenza logica di incombenze, per facilitare il più possibile il vostro apprendimento e permettervi di trarre il massimo beneficio da questo sistema.

La prima volta che li leggerete, gran parte dei dettagli forniti in questa sezione vi potranno sembrare troppi e troppo impegnativi da assimilare o mettere in atto.

Tuttavia sono destinati a fornirvi un manuale di istruzioni particolareggiate, nel caso in cui decidiate di adottare completamente questo modello, cosa che potrebbe richiedere almeno due giorni pieni.

Si tratta di informazioni e suggerimenti che con molta probabilità presto o tardi vorrete prendere in considerazione e riesaminare, per poi applicarli a un nuovo livello, mentre procedete lungo il sentiero tracciato dal metodo GTD.

La messa in opera, completa o parziale, richiede perlopiù accorgimenti

Nel caso in cui non siate sicuri se impegnarvi o meno nella piena applicazione di questo metodo, lasciate che vi rassicuri: molta dell'utilità che le persone traggono da esso consiste nell'apprendere degli ottimi accorgimenti. Talvolta basta acquisirne uno solo per far sì che valga la pena aver sfogliato questo libro. Per esempio, alcuni mi hanno detto che la cosa migliore che avevano imparato durante un mio seminario era semplicemente la regola dei due minuti. Gli accorgimenti servono per la parte meno consapevole e intelligente di noi. Per molti versi, le persone più produttive che conosco sono quelle che hanno adottato nella loro vita gli accorgimenti migliori; questo vale anche per me. La parte intelligente della nostra mente prepara compiti da eseguire cui la parte meno intelligente risponde in maniera quasi automatica, con ottimi risultati; in pratica, per riuscire a fare quel che dobbiamo, ci autoinganniamo un po'.

> *È più facile comportarsi in modo da sentirsi meglio, piuttosto che sentirsi in modo da comportarsi meglio.*
>
> O.H. Mowrer

Per esempio, se, come me, fate esercizio fisico con una certa regolarità, forse avrete adottato anche voi degli accorgimenti per convincervi ad andare in palestra. Per me il migliore è l'*abito*: se mi metto la tuta, mi viene voglia di fare ginnastica; se no è facile che mi venga voglia di fare altro.

Ecco un esempio di accorgimento utile. Vi siete portati a casa del lavoro urgente che dovete assolutamente riportare in ufficio il giorno dopo. È importante che al mattino non lo dimentichiate, quindi dove lo mettete la sera prima? Davanti alla porta, oppure sulle chiavi? Che sistema di autogestione sofisticato: avete bisogno che qualcuno ve lo insegni? Eppure, è efficiente. Alla sera, la parte intelligente di voi sa che al mattino l'altra parte, quella meno intelligente, potrebbe a malapena essere cosciente: «Che cos'è questa roba davanti alla porta? Ah sì, è da portare in ufficio». È un

accorgimento che io chiamo: «Mettilo davanti alla porta». Per i nostri scopi, la porta è quella della mente, e non quella di casa, ma il principio è lo stesso.

Se prendeste il vostro calendario e consultaste le voci dei prossimi quattordici giorni, probabilmente esclamereste almeno una volta: «Oh, questo mi ricorda che devo...» Se poi coglieste quel pensiero particolare in grado di dare il via all'azione, vi sentireste subito meglio, la vostra mente sarebbe più lucida e concludereste le cose con maggior successo. Non si tratta di ingegneria aerospaziale, solo di un buon accorgimento.

Se adesso prendete un foglio bianco e una penna, e per tre minuti vi concentrate soltanto sul progetto più bello che avete, vi garantisco che vi verrà in mente almeno un: «Ah sì, devo tener conto che...» Scrivete quello che vi viene in mente e mettete questo appunto in un posto dove potrete effettivamente usare quell'informazione. Non sarete più intelligenti di quanto eravate dieci minuti fa, ma avrete migliorato un poco la vostra vita e il vostro lavoro.

Il vero segreto di un pensiero e di un'azione efficienti, creativi e produttivi è mettere a fuoco le cose giuste al momento giusto.

Gran parte dell'insegnamento per imparare a gestire il flusso di lavoro «come una cintura nera» consiste nel predisporre gli strumenti e attivarsi perché le opportune riflessioni avvengano in modo più automatico e sia più facile impegnarsi nell'azione. I suggerimenti che seguono riguardano come predisporre tempo, spazio e strumenti, e mirano tutti a facilitare questo processo.

Se siete determinati a compiere un grande balzo in avanti nell'ambito dell'organizzazione personale, vi suggerisco di fare attenzione ai particolari e di mettere in pratica tutti i consigli che vi darò: il totale è superiore alla somma delle sue parti. Scoprirete altresì che l'applicazione di questo programma produrrà effetti concreti su ciò che accade nella vostra vita, magari proprio ora: porteremo a termine molte cose che volevate concludere da tempo, in modi nuovi ed efficienti, che vi stupiranno.

Predisporre il tempo

Vi consiglio di riservare una porzione di tempo per dare avvio a questo programma, e di predisporre un'area di lavoro dotata dello spazio, del mobilio e degli strumenti appropriati. Avere uno spazio ottimizzato e organizzato nella maniera più consona può ridurre la vostra resistenza inconscia a riordinare le cose, e può persino rendere attraente l'idea di sedersi e scorrere le liste che avete stilato. Il tempo ideale per la maggior parte delle persone è due giorni consecutivi. Non vi scoraggiate se non li avete a disposizione: eseguire una o più delle attività che vi consiglio è utile in ogni caso, a prescindere da quanto tempo potete dedicarvi. Non ci vogliono necessariamente due giorni per godere dei benefici frutto delle tecniche e dei principi qui esposti, poiché iniziano a rendere quasi fin da subito. Per completare la fase di intercettazione dei dati possono servire sei ore o più; chiarire tutti gli elementi, e decidere le azioni da compiere per ciascuno degli input che vorrete registrare nel vostro sistema, può richiederne altre otto. Certo, potete anche raccogliere ed elaborare le vostre cose «a rate», ma è meglio se riuscite a fare tutto in una volta.

> *Non abbiate timore di compiere un grosso passo se è il caso di farlo.*
> *Non si può attraversare un baratro con due saltelli.*
>
> David L. George

Per me, il momento ideale per aiutare un professionista ad acquisire questo metodo è il fine settimana, o durante le vacanze, perché le interferenze esterne sono minime. Se lavoro con qualcuno nei giorni feriali, mi assicuro che non abbia riunioni o appuntamenti fissati e permetto solo interruzioni di emergenza. Le telefonate vengono dirottate sulla segreteria telefonica, o prese dall'assistente, per una revisione successiva durante le pause. Non penso sia una buona idea iniziare questo programma dopo l'orario lavorativo: a quell'ora, di solito, l'energia è al minimo e si tende a distrarsi. [a]

Per molti dirigenti con cui lavoro la parte più difficile dell'intero programma è liberarsi per due giorni: fanno fatica a rinunciare alla sensazione di dover essere sempre a disposizione per appuntamenti, riunioni e comunicazioni, almeno quando sono in ufficio; ecco perché spesso usiamo i weekend. Se lavorate nello stesso ufficio con altre persone è

ancora più difficile trovare del tempo da dedicare esclusivamente alla messa in atto di questo metodo durante l'orario lavorativo.

Non che la procedura in sé sia sacra, è solo che ci vuole molta energia intellettuale per raccogliere e prendere decisioni quando si ha una gran quantità di questioni aperte, specialmente se sono rimaste in sospeso, o bloccate, troppo a lungo. Le interruzioni possono raddoppiare il tempo necessario per passare tutto in rassegna.

Dedicate due giorni a questo metodo e vedrete che guadagnerete in termini di produttività e salute mentale.

Se riuscirete a portare a zero il carico di cose accumulatesi nella vostra mente in una volta sola, otterrete un senso di controllo e realizzazione enorme, liberando inoltre una grande riserva di energia e creatività. In seguito, potrete mantenere in funzione il sistema con brevi interventi a scadenze fisse tra le vostre attività quotidiane.

Predisporre lo spazio

Vi serve un luogo fisico che funga da cabina di controllo. Se avete già una scrivania, o un ufficio, è quello il posto migliore da cui cominciare. Se lavorate da casa, invece, ovviamente sarà quella la vostra base. Se lavorate sia dall'ufficio sia da casa, allora vi conviene installare sistemi identici e interscambiabili in entrambi i luoghi, anche se con tutta probabilità ce ne sarà uno che svolgerà un ruolo preponderante. Se vi accorgete di non disporre di alcun luogo fisico da cui gestire le vostre cose è assolutamente necessario che ve ne creiate uno. Anche se la vostra vita è molto improntata all'uso di strumenti mobili e altamente tecnologici, e vi muovete con dimestichezza nella realtà virtuale, vi servirà comunque una base da cui operare. Vi troverete ad applicare questo programma ovunque abbiate la possibilità di lavorare ed elaborare input, ma avere una postazione principale è la condizione ideale.

I requisiti base di una postazione di lavoro sono: una superficie su cui scrivere, una inbox per il materiale in entrata e, in molti casi, lo spazio per

gli strumenti digitali essenziali. Alcune persone, per esempio il caporeparto di una fabbrica, l'infermiera all'accettazione di un ospedale, o la babysitter di vostro figlio, non avranno bisogno di altro. Alla maggior parte delle casalinghe non serve molto spazio per gestire il flusso di lavoro: tuttavia è fondamentale disporre di «un'officina» per l'elaborazione di appunti, posta, progetti e attività che riguardano la casa e la famiglia, questioni finanziarie e via dicendo. Di solito tutte queste cose che caratterizzano la vita quotidiana sono sparse alla rinfusa in cucina, nel corridoio, sul tavolo da pranzo e sugli scaffali, con un effetto ottundente.

Per la maggior parte dei professionisti, ovviamente, la superficie su cui scrivere può includere anche computer, telefono e caricabatterie, vaschette portadocumenti, schedari, archivi eccetera. Alcuni hanno bisogno di stampante, lavagnette e/o dispositivi tecnologici per le videoconferenze, mentre i più esigenti necessitano addirittura di attrezzature per fare ginnastica, per lo svago e per gli hobby.

Dovete avere una postazione individuale di lavoro dedicata a casa, una in ufficio e, se possibile, anche una per gli spostamenti.

Una postazione di lavoro funzionale è fondamentale; se non avete già uno spazio dedicato, e un contenitore per gli input in entrata, provvedete subito. Questo vale anche per studenti, casalinghe e pensionati: tutti devono avere un luogo fisico, una base di controllo dalla quale amministrare e affrontare tutto il resto.

Se dovessi allestire in pochissimo tempo una postazione di lavoro d'emergenza, comprerei un'asse, la sistemerei su due schedari metallici bassi, uno per lato, ci metterei sopra tre vaschette portadocumenti, dei fogli, un quaderno e una penna. Quella sarebbe la mia base (se avessi il tempo per sedermi, mi procurerei pure uno sgabello!). Che ci crediate o no, sono stato in parecchi uffici di alti dirigenti che non erano altrettanto funzionali.

Anche se avete un ufficio, vi serve uno spazio di lavoro a casa

Non lesinate sullo spazio da dedicare al lavoro anche a casa. Come scoprirete, è fondamentale avere almeno una postazione satellite a casa, identica a quella allestita in ufficio. Molti di coloro che ho seguito personalmente erano un po' imbarazzati per la confusione che regnava in casa (in confronto all'ufficio) e hanno tratto enorme beneficio dal predisporre una postazione organizzata di lavoro anche lì. Se anche voi siete come loro, quest'operazione può rappresentare un cambiamento radicale nella capacità di organizzarvi la vita.

Un ufficio mobile

Se vi spostate molto, e non solo per lavoro, vorrete predisporre anche un microufficio mobile, probabilmente composto da una ventiquattrore o valigetta o da una cartellina con divisori, raccoglitori e altri strumenti.

Molte persone perdono occasioni potenzialmente produttive perché non sono pronte per approfittare dei tempi utili che si creano durante gli spostamenti o quando sono fuori ufficio.

L'insieme di un buon metodo di gestione, strumenti adeguati e sistemi interconnessi (casa e ufficio) può far sì che gli spostamenti diventino un'occasione molto produttiva per svolgere determinate attività. Mentre la tecnologia continua a offrire alla maggior parte di noi dispositivi mobili più potenti e un accesso veloce alla rete, aumentano anche le possibilità di organizzare la propria vita in modo virtuale. Il problema però è gestire il caos causato dalle tante opzioni disponibili su tali apparecchiature. Se non si ricorre a una metodologia capace di intercettare, chiarire e organizzare le informazioni, con applicazioni e strumenti adeguati per far fronte a ogni cosa con prontezza, l'accesso mobile alla rete sarà sottoutilizzato o addirittura diventerà a sua volta fonte di distrazione improduttiva e stress.

Non condividete il vostro spazio!

È tassativo avere uno spazio di lavoro a uso esclusivo, o quantomeno una propria inbox per gli elementi in entrata e un luogo fisico dove elaborarli. Troppe coppie con cui ho lavorato hanno provato a spartire la stessa scrivania, e c'è sempre una differenza abissale quando infine decidono di usarne due. Lungi dall'essere una separazione, questa mossa al contrario libera entrambi dallo stress latente legato al dover dividere con qualcun altro la gestione dello spazio. Una coppia decise persino di sistemare una

minipostazione in cucina per lei, così che potesse lavorare mentre teneva d'occhio il loro neonato.

Alcune imprese hanno mostrato interesse verso il concetto di «hoteling», che dissocia in qualche modo l'attività lavorativa da una sede prestabilita. In pratica, all'impiegato viene chiesto di creare postazioni di lavoro del tutto indipendenti e mobili, in modo da potersi «connettere» con l'ufficio sempre e dovunque. Questo permette all'azienda di risparmiare in termini di spazio, perché può operare virtualmente con una forza lavoro indipendente dalla «navicella madre». Ciò presuppone che ogni impiegato abbia una propria base di controllo. Esperimenti in tal senso sono falliti perché le postazioni portatili sono entrate in conflitto con quella fissa. Non deve esserci nessuna resistenza inconscia in noi nei confronti dei sistemi che adoperiamo per gestirci. Dover continuamente riorganizzare una inbox, un sistema di archiviazione e un luogo dove amministrare le nostre cose («Dove diavolo sono i Post-it, e la pinzatrice?!») è per forza una fonte continua di distrazione.

Dovete *usare* i vostri sistemi, non essere costretti a riorganizzarli in continuazione.

Potete lavorare praticamente ovunque, se avete un sistema chiaro e compatto, e sapete come elaborare le vostre cose in modo rapido anche fuori sede. Ma avrete lo stesso bisogno di una base dotata di strumenti funzionali e di uno spazio sufficiente a contenere tutto il materiale di consultazione, che vorrete avere sempre a portata di mano. La maggior parte della gente che conosco ha bisogno di almeno due cassetti di schedario per contenere i documenti di riferimento generali e quelli di supporto dei vari progetti. Tenendo conto delle scansioni digitali e dei continui progressi tecnologici in questo campo, è plausibile che un giorno tutto questo materiale di supporto possa venire archiviato in forma digitale e recuperato in qualunque momento e da qualunque luogo. Tuttavia ci vorrà ancora tempo prima che possiate fare a meno del vostro passaporto tradizionale, delle banconote straniere che avete portato a casa da un viaggio all'estero, e di tutta quella documentazione cartacea provvisoria che rimane il modo migliore per gestire alcuni dati. Grande o piccolo che sia, l'archivio dei materiali di

consultazione e di supporto ha bisogno di una ubicazione che sia facilmente accessibile.

Predisporre gli strumenti

Se volete applicare integralmente questo sistema di gestione del flusso lavorativo, ci sono attrezzature e materiale di consumo che dovete procurarvi per incominciare. Più avanti, leggendo queste righe, forse vi chiederete se continuare a usare ciò cui siete abituati o valutare l'opzione di adottare nuovi strumenti di lavoro.

Notate che le buone attrezzature non devono per forza essere care. Spesso, per quanto riguarda il low-tech, più una cosa è sofisticata, meno è funzionale.

Strumenti di base per l'elaborazione dei dati

Presumiamo che partiate da zero. Oltre a una scrivania, vi serviranno:

- Vaschette portadocumenti (almeno tre).
- Carta formato A4.
- Penne e matite.
- Post-it.
- Graffette.
- Pinzatrice e punti metallici.
- Scotch.
- Elastici.
- Etichettatrice.
- Cartelline.
- Calendario.
- Cestini per la raccolta differenziata.
- Strumenti che già utilizzate per intercettare le informazioni, organizzarle e creare delle liste di cose da fare. Comprendono dispositivi mobili, computer e calendario o taccuini cartacei (se servono).

Vaschette portadocumenti

Due vi serviranno per contenere rispettivamente i dati in entrata e quelli in uscita, mentre una o due per il materiale inerente gli elementi in fase di elaborazione e/o per le cose da revisionare. Le più funzionali sono quelle formato A4, a incastro, aperte sul davanti.

Carta formato A4

Userete della carta per annotare le idee in fase iniziale; credeteci o no, scrivere un solo pensiero su un foglio A4 può rivelarsi estremamente utile. Anche se molte persone finiranno con il rielaborare i loro appunti in qualche tipo di elenco strutturato, suddividere i pensieri iniziali in liste distinte (anziché in un'unica lista amorfa) renderà più facile occuparsene nelle fasi di elaborazione e di organizzazione. In ogni caso, è importante tenere sempre a portata di mano carta formato A4 e block-notes in abbondanza, per poter facilmente annotare qualsiasi idea o informazione.

Post-it, graffette, pinzatrice eccetera

Post-it, graffette, pinzatrici, scotch ed elastici sono essenziali per gestire e archiviare il materiale cartaceo. Anche se il loro uso è meno frequente, non abbiamo ancora eliminato del tutto la carta e altri supporti fisici (nel caso non lo abbiate notato!), perciò occorre disporre di questi semplici strumenti per la loro gestione.

Intercettare tutti gli input, riflettere, elaborare e organizzare sono operazioni già abbastanza impegnative in sé; assicuratevi di avere sempre gli strumenti necessari per facilitarvi al massimo questi compiti.

Etichettatrice

L'etichettatrice è uno strumento di lavoro sorprendentemente importante. Migliaia di dirigenti, professionisti e impiegati con cui ho lavorato adesso ne hanno una, e il mio archivio è pieno di loro commenti, tipo: «È incredibile! Non avrei mai pensato che potesse essere così utile!» La userete per etichettare cartelline, raccoglitori e molte altre cose.

Personalmente consiglio un software autonomo o un'etichettatrice plug-and-play per il computer che crei sul momento le etichette, riducendo

qualsiasi resistenza ad archiviare le cose seduta stante.

Cartelline

Ve ne serviranno parecchie; e potrebbe servirvi anche un eguale numero di barrette di sospensione, se il vostro schedario le prevede. Le cartelline manilla vanno bene: usare un sistema di codifica a colori è una complicazione che raramente vale la pena adottare. Il vostro archivio di riferimento generale dovrebbe essere il più semplice possibile.[b]

Calendario

Anche se non avete bisogno necessariamente di un calendario per intercettare le questioni in sospeso, di sicuro vi verranno in mente azioni che devono essere annotate lì. Come ho sottolineato in precedenza, il calendario non è utile come supporto su cui stilare le vostre liste ma è preziosissimo per tenere traccia delle incombenze che vanno evase in quel determinato giorno o a quella determinata ora. Molti professionisti ne usano un qualche tipo, dalle agende a fogli mobili a quelle elettroniche e ai software condivisi per le aziende.

In generale, il calendario è considerato lo strumento principale per organizzarsi. È certamente un elemento fondamentale per sistemare i dati, i promemoria e le informazioni relative a una data specifica. Per questo vi sarà utile, ma non vi fermerete lì: esso sarà parte di un sistema molto più ampio, che affiorerà man mano che applicherete il mio metodo.

Quale tipo usare? Tratterò l'argomento nei particolari più avanti, per il momento continuate a utilizzare quello che avete già. In seguito, quando vi sarete abituati al sistema, avrete più elementi per decidere se cambiarlo o no.

Cestini per la raccolta differenziata

Probabilmente dovrete buttare via molta più roba di quanta pensiate; preparatevi quindi a produrre un bel po' d'immondizia. Alcuni miei clienti hanno addirittura ritenuto opportuno far portare bidoni più grandi fuori quando era previsto che io fossi in ufficio a lavorare con loro!

Strumenti vari

La risposta e, in caso affermativo, la scelta del tipo di agenda che faccia al caso vostro dipende da molti fattori. State già usando qualche strumento per

gestire liste e informazioni utili da avere a portata di mano? In che modo desiderate visualizzare i promemoria delle attività, degli ordini del giorno e dei progetti? Dove, e con che frequenza, potreste aver bisogno di darvi un'occhiata? Visto che la mente non è il posto adatto per conservarli, è ovvio che vi serva un supporto fisico per registrarli. Potete optare per una semplice soluzione low-tech: fogli di carta e raccoglitore; oppure usare un taccuino o un block-notes, di carta o elettronico, o una combinazione di tutto ciò.

Una volta imparato come elaborare le informazioni, e che cosa organizzare, in verità tutto quel che vi serve sono solo le liste.

Tutti gli strumenti tradizionali elencati nella sezione precedente vengono utilizzati in vario modo per l'intercettazione, l'elaborazione e l'organizzazione delle informazioni. Per la prima userete una vaschetta portadocumenti e dei fogli di carta. Elaborando il materiale in arrivo, potrete completare molte azioni da meno di due minuti che comporteranno l'utilizzo di Post-it, di una pinzatrice e di graffette. Riviste, articoli, relazioni e altri documenti cartacei che richiedono più di due minuti di lettura vanno messi in un altro contenitore. E probabilmente avrete anche un po' di roba da archiviare. Tutto quello che resta da fare – aggiornare la lista «Progetti» e le voci sul calendario, registrare promemoria, monitorare le liste «In attesa» – richiederà l'uso di elenchi o comunque di raggruppamenti revisionabili di elementi simili.

Uno dei trucchi migliori per aumentare la vostra produttività è avere degli strumenti di gestione che vi piace usare.

Le liste possono essere gestite in modo semplice, utilizzando per esempio una cartellina intitolata «Telefonate» con un foglio di carta dedicato a ogni persona che dovete chiamare, o con l'etichetta «Da pagare» per raccogliere le bollette in scadenza (per queste potete usare anche una vaschetta portadocumenti). Oppure possono essere gestite in modo un po' più tecnologico, usando taccuini o agende planner (scrivendo su una sola pagina l'elenco di tutte le telefonate da fare). Altrimenti potete ricorrere alle

versioni digitali delle liste cartacee (per esempio, una categoria «Telefonate» nella sezione «Attività» o «To-Do» di qualche applicazione).

Oltre a contenere informazioni «portatili» (per esempio, numeri di telefono e indirizzi), molti organizer sono predisposti per gestire le liste. Il vostro calendario in realtà è già una sorta di lista, un elenco di promemoria legati a un giorno specifico, in ordine cronologico. Dalla fine del ventesimo secolo, sono arrivati sul mercato migliaia di tipi di organizer, dalla prima ondata di agende a spirale Filofax, a quelle più sofisticate come Time/System e FranklinCovey, alle intramontabili Moleskine, sino all'attuale marea di software per la gestione delle attività. [c]

Dovreste mettere in atto il mio sistema usando la vostra solita agenda, oppure adottare uno strumento nuovo? È indifferente, l'importante è che impariate a usarli nella maniera più appropriata. Bisogna anche considerare il fattore efficienza: ricevete molte informazioni in formato digitale, quindi più facilmente amministrabili con un dispositivo elettronico? Vi serve un'agenda cartacea per registrare ed eventualmente rinegoziare gli appuntamenti? Dove e in che modo volete che vi siano ricordate le telefonate che dovete fare mentre siete in giro? E così via. Ci sono poi anche dei fattori estetici e di gusto personale da considerare. Per quanto mi riguarda, ho fatto delle ottime pianificazioni quando cercavo soltanto una scusa per giocare con il mio nuovo smartphone, mentre aspettavo la cena da solo al ristorante!

Tuttavia, nessuna agenda potrà mai assicurarvi quella produttività senza stress che potete ottenere solo *voi*, implementando il metodo GTD. Lo strumento che sceglierete sarà estremamente importante nell'applicazione di questa metodologia, ma non può certo sostituirla. Non basta un buon martello a fare un bravo falegname, ma un bravo falegname pretenderà di lavorare con un buon martello.

Se il vostro sistema di riferimento non è sotto controllo, il flusso di lavoro si bloccherà, accumulando nel vostro mondo un contenuto amorfo.

Quando deciderete se, e quale, organizer usare, ricordatevi che tutto quel che dovete veramente fare è gestire delle liste. Dovete essere in grado di creare una lista in fretta, e di poterla rivedere ogni volta che ne abbiate

bisogno. Quando avrete imparato che cosa bisogna registrare sulle liste, e sarete in grado di usarle, il supporto non conterà molto. Scegliete la semplicità, la velocità e ciò che più vi piace.

Il fulcro del sistema di archiviazione

Un archivio semplice e altamente efficiente è fondamentale per utilizzare il mio metodo. Durante una consulenza è il primo elemento che valuto, prima ancora di iniziare la procedura di gestione del flusso di lavoro. Come ho spiegato nel Capitolo 2, la mancanza di un buon archivio di consultazione generale è uno dei maggiori ostacoli all'uso di un sistema di gestione e per la gran parte dei dirigenti da me seguiti si è rivelato l'aspetto con un più alto margine di miglioramento. E non perché il contenuto in sé sia così importante o strategico: il punto cruciale è che, se non viene gestito, occupa uno spazio fisico e mentale eccessivo. Se non lo elaborate e organizzate, il materiale non suscettibile d'intervento, ma potenzialmente utile, vi sottrae energie mentali. Inoltre, e ancora più importante, produce un blocco nel flusso di lavoro, così le cose tendono ad accumularsi in quell'area proprio come accade quando un impianto idraulico è intasato. Più volte ho accompagnato un cliente in un negozio di attrezzature per l'ufficio a comprare uno schedario, una scorta di cartelline e una etichettatrice, solo per poter avere lo spazio fisico in cui mettere i due terzi della roba sparsa sulla sua scrivania e in tutto l'ufficio. Il cambiamento in termini di chiarezza e concentrazione è stato enorme.

Se il vostro sistema di archiviazione non è veloce, funzionale e piacevole, opporrete una resistenza inconscia all'intera procedura di intercettazione.

Adesso ci occuperemo principalmente dell'archivio di consultazione generale, diverso da quello dedicato a categorie distinte, come i contratti, le informazioni finanziarie, le cartelle dei pazienti o altri dati che richiedono spazio e classificazione separati. L'archivio di consultazione generale conterrà articoli, dépliant, fogli di carta, appunti, stampate, documenti, biglietti, ma anche chiavi, tessere di club e chiavette USB, praticamente tutto

quello che volete tenere in quanto informazione utile o interessante ma che non rientra in categorie specifiche e che non sta in piedi da solo su uno scaffale (come i manuali del software, i dossier e i raccoglitori).

Se siete appassionati di tecnologie digitali, forse penserete di non aver più bisogno di contenitori fisici. In effetti, può darsi che in futuro non ci serviranno più passaporti cartacei, certificati di nascita, libretti di istruzioni di vecchi elettrodomestici, cartelle cliniche, chiavi per cassettine raramente utilizzate, o banconote di Paesi stranieri che intendiamo visitare di nuovo. Tuttavia, fino ad allora avremo bisogno di un luogo fisico in cui parcheggiarli.

Se avete un assistente o una segretaria che archivia per voi, basterà un Post-it con su scritto «Archiviare come...» appiccicato a un documento e passarglielo. Però, chiedetevi lo stesso se non avete del materiale riservato o di interesse personale che dovrebbe essere accessibile in qualsiasi momento, anche quando il vostro assistente non c'è; se questo è il caso, allora vi servirà anche un archivio personale da tenere vicino alla vostra scrivania.

> *Per catturare le vostre esperienze e classificarle [...] è necessario archiviarle [...]. Ogni volta che avvenimenti o idee vi procurano delle forti sensazioni dovete cercare di impedire che vi escano di mente, perciò trascriveteli nei vostri dossier e mentre lo fate esaminatene le implicazioni, chiarendo a voi stessi quanto siano sciocche quelle sensazioni o quelle idee oppure come potrebbero essere espresse in forma produttiva.*
>
> C. Wright Mills

Questo modo di procedere vale anche per il materiale di riferimento in formato digitale. Poiché riceviamo sempre più informazioni in modo virtuale, è essenziale che possiate disporre di un archivio di consultazione generale per inserire i dati in modo efficiente sul vostro computer o sul vostro dispositivo mobile. Molte persone utilizzano la casella della posta in arrivo come deposito per il materiale di consultazione («Devo conservare questa e-mail perché contiene il calendario degli eventi della scuola di mio figlio») anziché creare un'apposita cartella denominata «Robert» o «Eventi scolastici» nel loro programma di posta elettronica, oppure fare il copia e

incolla dell'e-mail in un database di archiviazione. Oggi disponiamo di software che consentono di catturare e categorizzare questo tipo di informazioni (e di sincronizzarle su più dispositivi), tuttavia dovrete riflettere su come utilizzarli e agire in modo adeguato: solo convogliando questo materiale nei posti più appropriati eviterete di rendere complicato e caotico il vostro ambiente digitale. Quando ho installato sul mio computer una nuova applicazione per l'archivio di consultazione generale, mi ci sono voluti ben tre mesi per capire come organizzarlo al meglio e altri tre per «metterlo in rodaggio»: ora posso semplicemente *usarlo*, senza pensarci *troppo*.

Fattori fondamentali per una buona archiviazione

Consiglio vivamente di tenere un sistema di archiviazione personale, sia fisico sia digitale, che sia facile da consultare. Prendere un foglio dalla vaschetta portadocumenti in arrivo o stampare un'e-mail, decidere che non richiedono nessuna azione ma che hanno una potenziale utilità futura e archiviarli è una procedura che dovrebbe richiedere meno di un minuto. Lo stesso vale per la scansione e l'archiviazione dei documenti o le operazioni di copia e incolla che eseguite con il computer. Non importa se il vostro materiale di riferimento è perlopiù cartaceo o su supporti digitali: se non avete a disposizione un sistema efficiente rischierete di non conservare informazioni che potrebbero rivelarsi preziose, oppure di accumulare quello che decidete di tenere nei posti sbagliati. Se vi ci vuole più di un minuto per archiviare un documento in modo da poterlo poi recuperare facilmente, tenderete ad ammucchiarlo da qualche parte. Oltre che veloce, il sistema di archiviazione dev'essere aggiornato e completo, facile e piacevole da usare. Altrimenti opporrete una resistenza inconscia alla procedura di smaltimento dei documenti in arrivo, perché, sapendo che là in mezzo ci sarà sicuramente qualcosa che andrà archiviato, non vorrete neanche rischiare di vederlo o di aprire le e-mail. Rincuoratevi: ho visto persone che prima, per questo motivo, evitavano di spulciare tra le proprie carte e documenti digitali, essere poi addirittura felici di farlo, una volta che il loro sistema di archiviazione era attivo e funzionante.

Lo stesso vale quando dovrete archiviare anche solo un singolo foglio – persino una nota scarabocchiata – così come fareste per documenti più grandi e complessi. Visto che l'organizzazione di un archivio richiede molto

lavoro, la gente spesso o non tiene fogli singoli oppure ha mobili e cassetti pieni zeppi di biglietti e bigliettini di carta di tutti i tipi, dal menù del ristorante vicino all'ufficio, agli orari del treno. Se siete certi che tutte quelle informazioni sono immediatamente consultabili sul web e che non avrete mai bisogno di una copia cartacea, allora accertatevi di non usare due sistemi di archiviazione identici senza motivo, ma piuttosto che quello che scegliete sia semplice da usare.

Qualsiasi cosa sia necessaria per rendere il vostro sistema di archiviazione veloce e facile, fatela. Il mio funziona egregiamente per me, e per molti altri che l'hanno provato; vi raccomando di seguire tutti i consigli elencati per fare in modo che archiviare diventi una procedura automatica.

Tenete l'archivio di consultazione generale a portata di mano. Archiviare dev'essere un'attività istantanea e facile. Se dovete alzarvi ogni volta per archiviare qualcosa o ispezionare troppe cartelline sul vostro computer alla ricerca di un documento che volete tenere, tenderete piuttosto ad ammucchiarli in maniera confusa o a lasciarli dove sono, opponendo una resistenza inconscia a tutta la procedura di svuotamento della inbox pur di non incappare in qualcosa da archiviare. Molte persone con cui ho lavorato hanno risistemato l'ufficio in modo da avere uno schedario alle loro spalle, raggiungibile soltanto con un mezzo giro di sedia, anziché dall'altra parte della stanza.

Un solo sistema, in ordine alfabetico. Io non uso sistemi multipli, ma un unico sistema in cui le informazioni di carattere generale sono archiviate in ordine alfabetico. Anche le cartelle in cui raccolgo le e-mail sono organizzate in questo modo. La gente tende a trasformare gli archivi in un sistema di gestione personale, e prova a organizzarli per progetti o aree di interesse. Così facendo, però, aumenta il numero di posti in cui un documento *non* è, in caso vi dimentichiate dove l'avete archiviato. Dopo che avrete trasformato tutti gli elementi intercettati in liste di azioni successive, questo tipo di dati costituirà il contenuto della vostra biblioteca personale. Dovreste avere la libertà di conservare tutto ciò che volete. Tutto dipende dalla quantità di spazio di cui disponete e dall'accessibilità delle informazioni in funzione delle vostre esigenze. Il semplice sistema alfabetico archivia automaticamente tutto sotto il nome dell'argomento, o del progetto, o della

persona, o dell'impresa, così una cosa può essere solo in quattro posti diversi, nel caso vi scordiate dove l'avevate messa di preciso. Di solito, potete creare almeno un sottoinsieme di argomenti su ciascuna etichetta, come «Giardino – Vasi» sotto «Giardino – Idee», e archiviare tutto sotto la «G».

Utilizzare un archivio di consultazione generale semplice e facilmente accessibile vi consentirà di conservare tutte le informazioni che desiderate.

Il mondo digitale offre il vantaggio di poter utilizzare la funzione di ricerca dati e la possibilità di contrassegnare i contenuti con parole chiave che ne facilitano il reperimento. Tuttavia, l'abbondanza di opzioni e posizioni disponibili può anche creare caos e confusione. La maggior parte delle persone che conosco, anche se moderatamente impegnate, non dedicherebbe tempo ed energie a questi strumenti per catalogare e posizionare ogni cosa in mezzo alla moltitudine dei programmi a disposizione. Così, pur offrendoci il potere, la flessibilità e le opportunità necessari per creare un archivio performante, il computer ci pone anche una dura sfida, chiedendoci di ideare formati semplici ma efficaci per archiviare le informazioni di cui disponiamo. Anche se usate i supporti digitali, è molto utile realizzare una mappa visiva ordinata, suddivisa per indici o gruppi di dati organizzati in modo efficace, di solito in ordine alfabetico. Per trovare i miei ristoranti preferiti a Londra, apro l'applicazione dell'archivio generale dove trovo prima «Locali», poi «Londra», e poi ancora «Ristoranti»: ogni categoria è indicizzata dalla A alla Z.

Il problema principale, per chi predilige gli strumenti digitali, è che la facilità di intercettazione e conservazione dei dati ha generato una sorta di compulsione alla scrittura: di fatto, ci si limita a registrare le informazioni, senza poi accedervi o utilizzarle in modo intelligente. Se volete che il vostro archivio digitale potenzialmente immenso sia davvero funzionale, occorre agire con cognizione di causa: non basta scaricare i dati in una sorta di buco nero digitandoli sulla tastiera. «Non ho bisogno di organizzare le mie cose, perché posso trovarle con la funzione di ricerca» in base alla mia esperienza non è esattamente l'approccio ottimale. Ci occorre qualche forma di

categorizzazione efficace che consenta di dominare l'immensa quantità d'informazioni raccolte.

A volte ci sono persone che hanno una tale quantità di materiale riguardante un unico progetto, o argomento, da richiedere un cassetto, uno schedario intero dedicato o una directory digitale; se però questo materiale occupa meno della metà di un cassetto, allora il mio consiglio è di metterlo insieme a quello ordinato alfabeticamente. Se avete un classificatore digitale, potrebbe meritare un posto come sottodirectory.

Molte cartelline nuove. Io ne tengo una scorta enorme vicino alla mia postazione per elaborare i documenti della mia inbox. Non c'è niente di peggio di dover archiviare qualcosa e non avere abbastanza cartelline. Accertatevi di averne sempre una scorta. La sua versione digitale è la creazione veloce e semplice di una nuova directory nel vostro software di archiviazione dati.

Assicuratevi di avere spazio a sufficienza per archiviare. Tenete i cassetti pieni solo per tre quarti, o meno. Se sono zeppi, a livello inconscio tenderete a evitare di aggiungervi altre cose e finirete per ammucchiarle. Se un cassetto inizia a essere troppo pieno, ne spulcio il contenuto buttando quel che non mi serve più mentre attendo in linea al telefono. Anche i sistemi di archiviazione digitali vanno controllati e svuotati.

Non conosco quasi nessuno che non abbia i cassetti degli schedari troppo pieni. Se ci tenete all'incolumità delle vostre dita e se volete liberarvi dal senso di repulsione che avete nei confronti del processo di archiviazione, allora dovete tenere i cassetti abbastanza vuoti da poter inserire e recuperare le cartelline senza difficoltà. Se invece usate l'archiviazione digitale dovrete preoccuparvi di come gestire lo spazio sul computer o nel cloud. È essenziale che stabiliate quanto spazio occupare in modo che il contenuto sia ben organizzato e facilmente accessibile, senza creare un buco nero in cui riversare una quantità eccessiva di informazioni disordinate. A volte, sempre mentre sono in attesa al telefono, passo al vaglio le cartelle della mia posta elettronica e le directory di vecchi documenti, eliminando ciò che non mi serve più.

Alcuni reagiscono a questo mio consiglio esclamando: «Dovrò comprare più schedari!» oppure: «Dovrò espandere la memoria del disco rigido».

Come se questa fosse una cosa orribile. Ragioniamo: se vale la pena conservare un'informazione, allora bisogna conservarla in un modo che sia facilmente accessibile, giusto? E se non è così, allora perché tenerla? Si dice che siamo nell'era dell'informazione; se questo è vero, fare *qualunque cosa* che la ostacoli non è una scelta assennata.

Per avere tutto lo spazio che vi serve nei cassetti, potreste dover usare un altro archivio per mettere via la documentazione relativa a vecchi progetti o vecchi clienti, che volete conservare ma che potete anche tenere da un'altra parte, fuori dall'ufficio, su drive di archiviazione, nel cloud o comunque lontano dalla vostra postazione di lavoro.

Etichettate le cartelline. La quantità del materiale che dovete archiviare non ha importanza, in ogni caso dovete gestirlo in modo costruttivo. Le etichette cambiano la natura delle vostre cartelline, e anche il vostro atteggiamento nei loro confronti. Le cartelline etichettate non danno l'impressione di essere fuori posto sul tavolo della sala riunioni: tutti capiscono che cosa contengono; potete riconoscerle da lontano e dentro la valigetta; poi, quando aprite il cassetto dello schedario, praticamente vedrete un indice alfabetico delle vostre cartelline: sarà un piacere cercarne una o inserirne di nuove.

Le cose a cui date un nome vi appartengono, altrimenti sarete in balia del materiale raccolto ma non classificato.

Forse in futuro gli scienziati ci daranno una spiegazione esoterica e neurologica del perché le cartelline etichettate siano degli strumenti così validi; fino ad allora, fidatevi di me: affinché l'intero sistema funzioni senza intoppi, procuratevi un'etichettatrice vostra, da non dividere con gli altri e da tenere sempre a portata di mano, altrimenti, quando non ce l'avrete, vicino anziché archiviare ricomincerete ad ammucchiare. L'etichettatrice va considerata uno strumento essenziale come la pinzatrice.

Ripulite gli archivi almeno una volta l'anno. Questo per evitare che siano pieni di documenti vecchi, inutili, e che assomiglino sempre più a un buco nero. Inoltre, così facendo potrete permettervi di conservare le cose per

sfizio («Caso mai mi serva...») perché tanto saprete che da lì a pochi mesi potrete decidere se tenere quel documento o buttarlo. Questo vale anche per i sistemi di archiviazione digitale. Come ho già detto, ripulisco i miei schedari mentre attendo in linea al telefono (o faccio passare il tempo durante una teleconferenza che si protrae per ore!).

Sul campo di battaglia del lavoro reale, se ci vogliono più di sessanta secondi per archiviare qualcosa non lo archivierete: lo ammucchierete.

Consiglio anche che ogni azienda organizzi una «giornata di pulizia», in cui tutti gli impiegati vanno a lavorare in jeans e scarpe da ginnastica, azionano la segreteria telefonica che risponde per loro, e fanno una pulizia generale dei loro archivi.[d] Basta procurarsi dei grandi bidoni dell'immondizia e per il riciclo, e macchine distruggi documenti. Tutti hanno il permesso di trascorrere l'intera giornata facendo ordine nel proprio ufficio e sul computer. Potrebbe essere un'ottima idea inserire nel vostro scadenzario una data per questo giorno: durante le vacanze, alla fine dell'anno o vicino alla scadenza delle tasse, quando potreste collegare la pulizia all'archiviazione dei documenti finanziari relativi all'anno precedente.

L'archiviazione come fattore di successo

Nel contesto generale, i materiali di consultazione e di supporto di rado presentano caratteristiche d'urgenza o sono strategici, perciò alla loro gestione – se e quando la si affronta – viene molto spesso assegnata una bassa priorità. Il problema, tuttavia, è che le aree di lavoro fisiche e mentali diventano ingombre di cose non suscettibili d'intervento, ma che sono potenzialmente rilevanti e utili. «Che cos'è questo?» «Perché è qui?» «Che cosa dovrei fare con questo?» e «Dov'è la cosa a cui dovrei accedere in questo momento?» diventano voci subliminali che tormentano la mente se questo aspetto del vostro mondo non è strutturato e mantenuto in funzione in modo meticoloso.

Accumulare nella stessa posizione elementi di carattere o significato diversi intorpidisce il cervello, perché diventa

troppo faticoso riflettere continuamente sulla natura dei contenuti.

I materiali di riferimento devono essere contenuti e organizzati all'interno dei propri distinti confini (fisici e digitali) per non offuscare altre categorie del sistema, per essere disponibili per uno scopo specifico e per poter essere accessibili in modo efficace. Siccome possono essere molto voluminosi, è fondamentale che siano facilmente gestibili per acquisire, selezionare e accedere a quello che vi serve, quando serve. Inoltre non devono intralciare le componenti del sistema più orientate all'azione. Ho passato molte ore con alcuni dei professionisti più in gamba del mondo, aiutandoli a ripulire gli archivi e a creare un sistema di riferimento semplice e funzionale, e questo spesso ha portato a risultati straordinari, permettendo di assegnare maggior attenzione alle questioni più importanti.

Un'ultima cosa da predisporre

Avete riservato del tempo, preparato un'area di lavoro e vi siete procurati gli strumenti base. E adesso?

Se avete deciso di dedicare un po' di tempo all'organizzazione del vostro sistema di flusso di lavoro, c'è ancora una cosa che dovete fare perché questa prima sessione di applicazione funzioni al massimo: cancellare tutti i vostri impegni finché non sarà stata portata a termine.

Se c'è qualcuno che dovete assolutamente chiamare, o una cosa che la vostra segretaria deve gestire per voi o che dovete chiedere al partner, fatelo *adesso*. Oppure decidete *quando* farlo, e mettete un promemoria bene in vista. È fondamentale che la totalità della vostra attenzione sia dedicata a questa procedura.

Quasi sempre, quando inizio a lavorare con un cliente, questi ha ancora delle cose che deve sbrigare durante la giornata o che non ha organizzato nel suo sistema, nonostante abbia destinato tempo e denaro alla mia consulenza. «Ah sì, devo chiamare quel cliente entro oggi», dicono, oppure: «Devo sentire se mio marito ha preso i biglietti per stasera». Secondo me, questo rivela una mancanza di coscienza e di maturità propria della nostra società:

il fatto che persone intelligenti trascurino di continuo un certo tipo di responsabilità.

Allora, avete sistemato tutto? Bene. È il momento di chiamare a raccolta tutte le vostre questioni aperte.

[a] Ci sono alcune attività simili che invece è bene svolgere fuori dall'orario di lavoro, come archiviare documenti, mettere in ordine i cassetti della scrivania, cercare su internet un luogo dove trascorrere le vacanze o controllare scontrini e ricevute.

[b] In alcuni Paesi è difficile reperire strumenti di catalogazione semplici ed economici per un metodo di archiviazione elementare ma fondamentale come quello che consiglio. Nel caso, cercate di essere creativi.

[c] Dalla prima pubblicazione di questo libro sono state lanciate sul mercato decine di software che utilizzano i fondamenti della metodologia GTD come base per i loro modelli. Per la maggior parte si tratta semplicemente di applicazioni digitali e mobili per la gestione delle azioni e delle cose da fare, con un'ampia gamma di migliorie, collegamenti e interfacce grafiche.

[d] Il momento ideale potrebbe essere la vigilia di Natale o una festività simile che cade durante un giorno lavorativo. Alcune persone si sentono già in vacanza comunque, quindi è una buona occasione per fare qualcosa di diverso e mettere in ordine.

5. Intercettare: radunare le «cose»

NEL Capitolo 2 ho descritto le procedure base per raccogliere il vostro potenziale lavoro e gli input significativi. Questo capitolo esaminerà in modo particolareggiato la procedura di intercettazione di tutte le questioni incomplete che radunerete in un posto unico: la inbox dei documenti in entrata. Questo è il primo passo fondamentale per entrare nello stato della «mente come l'acqua». Anche solo annotare un po' di roba probabilmente vi farà sentire già meglio, ma se perseverate e riuscite a completare l'intero processo, la vostra pratica lavorativa cambierà in maniera drastica, fornendovi un nuovo e importante punto di riferimento per padroneggiare il vostro lavoro e il vostro mondo.

Quando seguo un cliente, la fase di intercettazione di solito richiede da una a sei ore, e in un caso ce ne sono volute venti (ma alla fine ce l'ha fatta). Per intraprendere una raccolta totale ci può volere più tempo di quello che pensate. Dovete passare al setaccio tutti i ripostigli, in tutti i luoghi: casa, ufficio, computer, auto, garage, barca e seconde case, se le avete.

Finché non avrete intercettato *tutto* ciò che richiama la vostra attenzione, una parte di voi non sarà convinta che stiate facendo fronte al vostro mondo nel suo complesso.

State certi che se concedete almeno due ore a questa operazione registrerete tutte le cose più importanti. Il resto può essere intercettato in seguito creando dei promemoria di azioni specifiche, come «Controllare e pulire la rimessa della barca» oppure «Riordinare i mobiletti dell'ingresso».

Nel mondo reale, probabilmente non riuscirete a registrare sempre la totalità delle incombenze che richiedono la vostra attenzione e delle idee che vi vengono, perché sarete troppo occupati o di fretta. Ma questo dovrebbe essere il vostro obiettivo ideale, che vi motivi a tenere in ordine la vostra vita.

Pronti, partenza...

Ci sono dei motivi pratici per radunare tutto prima di iniziare a chiarirlo:

1. È utile avere una cognizione del volume delle cose di cui dovete occuparvi.
2. Indica «la fine del tunnel».
3. Mentre chiarite e organizzate non sarete distratti mentalmente da altre cose che potrebbero essere ancora «nascoste» da qualche parte. Una volta che avrete raccolto tutto in un unico posto, aumenteranno automaticamente anche la concentrazione e il senso di controllo.

Può essere scoraggiante radunare tutte le cose fuori posto in una volta sola, e in un unico punto. Può anche sembrare un gesto controintuitivo: dopotutto, molte delle cose da intercettare non sono «così importanti», altrimenti non sarebbero sparse in giro. Non sembravano urgenti quando sono spuntate fuori all'inizio, e probabilmente il motivo per cui non è ancora scoppiato il caos dipende dal fatto che non le avete esaminate. Tipici esempi sono il biglietto da visita di qualcuno che forse vorrete contattare prima o poi e che conservate ancora nel portafoglio, un dispositivo tecnologico cui manca un pezzo che giace sul fondo di un cassetto della scrivania e che non avete avuto ancora il tempo di rimontare, la stampante cui volete cambiare posto da tempo.

Questi sono tutti pensieri che vi tormentano, relativi a cose che non avete deciso né di gestire, né di cancellare dal vostro elenco di questioni lasciate in sospeso. Ma, visto che pensate che quelle cose *potrebbero* eventualmente servire, queste vi controllano, sottraendovi energia mentale.

È ora di iniziare, prendete la vostra vaschetta portadocumenti, un block-notes e...

Ricordatevi che potete sentirvi a posto rispetto a quanto non state facendo quando *sapete* esattamente che cosa non state facendo.

...via!

Raccolta fisica

La prima attività consiste nel perlustrare il vostro ambiente, cercare tutte le cose che non sono come e dove dovrebbero e metterle nella vaschetta portadocumenti (o nel contenitore prescelto). Raccoglierete materiale riguardo a questioni aperte, e altro ancora relativo a progetti suscettibili di una qualche decisione collegata a una o più azioni da intraprendere. Mettete tutto nella inbox, in modo da poterlo elaborare in seguito con calma.

Che cosa resta dov'è

Per sapere che cosa intercettare è bene stabilire un criterio per decidere che cosa, invece, lasciare al suo posto. Ecco quattro categorie di cose che possono restare dove sono, senza bisogno che ve ne occupiate:

- Materiale di consumo.
- Materiale di consultazione.
- Suppellettili.
- Attrezzature.

Materiale di consumo. Tutto quello che tenete perché lo usate regolarmente: articoli di cancelleria, biglietti da visita, francobolli, graffette, Post-it, block-notes, penne, pile, moduli prestampati, elastici eccetera. Molti hanno anche un cassetto di effetti personali in ufficio con filo interdentale, fazzolettini, mentine e così via.

Materiale di consultazione. I manuali del software, il menù del ristorante vicino all'ufficio, gli orari della palestra di vostro figlio, indirizzi, numeri di telefono, ma anche materiale relativo ai progetti, dizionari, enciclopedie,

almanacchi e archivi aziendali. E anche riviste e giornali che vorrete tenere nella vostra libreria.

Suppellettili. Le foto dei famigliari, quadri, cartoline attaccate alla bacheca, ricordini, targhe e piante.

Attrezzature. Telefoni, computer, scanner, stampante, cestino, mobili, orologio da parete, caricabatterie, penne e blocchi per appunti.

Senza dubbio avrete molte cose che rientrano in una di queste categorie, in pratica tutti gli strumenti e le attrezzature che non sono associati ad alcuna azione specifica. Tutto il resto va raccolto. Fate attenzione, però, che alcune di queste cose potrebbero richiedere una qualche azione, perché non si presentano ancora nel modo in cui dovrebbero. Per esempio, spesso nei cassetti, sulla scrivania, sugli scaffali o in bacheca, oppure stipato in file sul computer, c'è del materiale informativo che è scaduto, oppure da archiviare: quello va intercettato. Idem se il vostro mobile dei materiali di consumo è disordinato o pieno di cose rotte: quella è una situazione da annotare. Le foto dei vostri figli sono *recenti*? I quadri sui muri sono quelli che *volete*? Desiderate davvero tenere quei souvenir? I mobili sono nel posto giusto? Il computer è configurato come vorreste? Le piante sono ancora vive? Quindi, anche le cose appartenenti a queste quattro categorie potrebbero rientrare nel contenitore «In entrata», se non si trovano dove (o non sono come) vorreste che fossero.

Problemi di intercettazione

Mentre raccogliete, potreste incappare in uno o più dei seguenti problemi:

- Avete più roba di quella che entra nella inbox.
- Tendete a divagare ritrovandovi a pulire e organizzare.
- Alcune delle vostre incombenze sono già state intercettate e organizzate.
- Vi imbattete in una questione importante che volete rimanga in vista.

Che fare se un elemento è troppo grande per il contenitore? Se non ci entra fisicamente, allora scrivete una nota che ne farà le veci. Per esempio, avete

un poster o un quadro dietro la porta dell'ufficio; scrivete «Poster dietro la porta» su un foglietto e mettetelo nel contenitore.

Segnateci anche la data. Se finite con l'avere un po' di note di questo tipo, sarà utile sapere quando sono state scritte. In generale è buona abitudine datare tutto quello che vi appuntate, dai Post-it per il vostro assistente ai messaggi vocali che avete trascritto sul taccuino alle annotazioni prese durante una telefonata con un cliente. Se avete uno strumento digitale con un'apposita applicazione, usatela. Il tre per cento dei casi in cui avere una data su un appunto si rivelerà veramente utile basterà a ripagarvi degli sforzi fatti per prendere l'abitudine.

Che fare se la pila di fogli è troppo alta per il contenitore? Se siete come la stragrande maggioranza delle persone con cui mi trovo a lavorare, è facile che questo succeda durante la prima raccolta. Semplicemente create altre pile intorno alla vaschetta, e magari anche per terra. Alla fine le smaltirete tutte; nel frattempo, assicuratevi che non si confondano con il resto.

Cestinate subito. Se è evidente che una cosa vada buttata via, fatelo subito. Per alcuni dei miei clienti, è stata la prima volta che hanno ripulito il cassetto centrale della loro scrivania!

> *Una persona che sappia leggere non riuscirà mai a riordinare una soffitta.*
>
> Ann Landers

Se non siete sicuri sul cestinare o conservare una cosa, intanto raccoglietela. Deciderete che cosa farne quando elaborerete il contenuto della inbox. Dovete *evitare* di distrarvi dal procedimento di raccolta: decidere richiede un atteggiamento mentale diverso dall'intercettare, per cui è meglio tenere queste attività separate. Vaglierete il materiale in seguito, quando sarete pronti a scegliere che cosa tenere o meno; vedrete che in questo modo sarà più semplice. Lo scopo della fase di intercettazione è solo di radunare tutto quanto, *il più in fretta possibile*, in modo da ottimizzare i tempi e poter poi stilare un «piano di battaglia».

Resistete alla tentazione di pulire e organizzare! Molti si fanno prendere dalla smania di mettere tutto in ordine mentre si aggirano per l'ufficio o in casa. Se è così anche per voi, potete concedervelo solo se avete molto tempo a disposizione: almeno una settimana intera. Altrimenti, dovrete suddividere quest'operazione in più tornate sotto forma di piccoli progetti o azioni, e creare i promemoria opportuni, come «Riordinare lo schedario» oppure «Pulire il ripostiglio».

Di nuovo, non lasciatevi distrarre perché rischiate di non avere più il tempo per completare tutto il procedimento di gestione. Potrebbe richiedere più del previsto: il vostro scopo è portare a termine la scelta in modo efficiente e far sì che il sistema inizi a funzionare il prima possibile.

Che fare delle cose che sono già organizzate in agende o in liste? Forse usate già un sistema di gestione personale, ma, a meno che non siate esperti del mio metodo e l'abbiate utilizzato altre volte, vi consiglio di trattare questi elementi come se fossero cose ancora da gestire, allo stesso modo di tutto il resto. Il nostro obiettivo è creare un sistema coerente, ed è quindi necessario esaminare tutti gli elementi dallo stesso punto di vista. [a]

«*Ma non posso perdere questa cosa!*» Sovente, durante il processo di intercettazione, una persona trova un documento, o un appunto, che le fa esclamare: «O mio Dio! Me n'ero dimenticato! Dovevo fare questa cosa!» Potrebbe essere un'annotazione per una telefonata da fare due giorni fa, o gli appunti presi in una riunione che contengono il promemoria per un'azione che andava fatta due settimane prima. Forse non vorrete mettere quel documento nel contenitore con tutto il resto, per paura di dimenticarvene un'altra volta.

Se vi trovate in una situazione analoga, per prima cosa chiedetevi se quell'appunto sia *davvero* una cosa da fare prima della conclusione di questa fase iniziale del sistema. Se sì, allora fatela subito, così da non pensarci più. Se no, mettete l'appunto nella inbox: presto la svuoterete, quindi quella nota non andrà persa. Se vi trovate di fronte a un'incombenza che non potete sbrigare subito, ma che volete *assolutamente* tenere in vista, create una pila di «urgenze». Non è la soluzione ideale, ma può essere un buon compromesso.

Tenete a mente che quasi di sicuro affiorerà in voi una certa ansia man mano che diventerete più consapevoli delle questioni che avete in sospeso. Create qualunque supporto vi possa essere d'aiuto.

Iniziate dalla scrivania

Pronti? Bene, iniziate dalla scrivania. Cominciate a impilare le cose che vi trovate sopra e a metterle nella inbox. Spesso la gran parte delle cose a portata di mano va messa lì dentro. Molte persone usano la scrivania come un enorme contenitore dei documenti in entrata; se siete una di loro, allora avrete diverse pile da raccogliere.

Iniziate da un lato e rastrellate tutto, ogni centimetro quadro. Probabilmente troverete:

- Mucchi di lettere e memorandum, materiale da leggere.
- Note su Post-it.
- Biglietti da visita altrui.
- Ricevute.
- Appunti presi durante le riunioni.

Resistete all'impulso di dire, come fanno quasi tutti all'inizio: «Be', so che cosa c'è in quel mucchio, e voglio che resti lì». È proprio quello che non ha funzionato prima d'ora, quindi raccogliete tutto. Ogni persona con cui ho lavorato e che ha accettato di passare in rassegna con questo sistema tutte le pile di cose che aveva accumulato ha immancabilmente provato un enorme sollievo.

Mentre sistemate la scrivania, chiedetevi anche se avete intenzione di cambiare qualche strumento: il telefono? Il computer? La scrivania stessa? Se volete cambiare qualcosa, annotatevelo e mettete l'appunto nella inbox.

È facile che opponiate resistenza ed evitiate di intercettare tutto quello che richiederebbe un minimo di riflessione.

Cassetti

In seguito passate in rassegna i cassetti, se li avete, uno alla volta. C'è qualcosa là dentro che richiede la vostra attenzione o il vostro intervento?

Cose che non dovrebbero essere lì? Se la risposta a queste domande è positiva, mettete l'elemento attuabile nella inbox o create un apposito promemoria. Decidere se cogliere l'occasione per riordinare i cassetti, o annotare il compito come un'azione da svolgere in seguito, è una scelta che dipende da quanto tempo avete a disposizione, e da quante cose ci sono là dentro.

Altre superfici

Continuate a setacciare l'ufficio, raccogliendo tutte le cose ammucchiate su mobili, tavoli o scaffali che non dovrebbero trovarsi lì. Spesso ci saranno mucchi di lettere, resoconti, raccoglitori vari, materiali di lettura e di supporto per azioni e progetti. Raccogliete tutto.

Forse troverete del materiale di consultazione dimenticato in giro; se per riordinarlo subito nell'archivio o nella libreria ci vorrà solo qualche secondo, fatelo pure. Domandatevi, però, se non ci sia un'azione da svolgere legata a quel materiale prima di archiviarlo; se sì, allora mettetelo nel contenitore «In entrata».

Dentro gli armadi

Che c'è là dentro? Sono i posti ideali per immagazzinare scorte di materiali di consumo e di riferimento ed egualmente allettanti per ammucchiare una quantità indefinita di roba di vario genere. Ci sono cose rotte o in disuso? Spesso trovo pezzi da collezione o cimeli che non significano più nulla per il mio cliente. Il direttore generale di un'assicurazione, per esempio, finì con il buttare via almeno tre dozzine di targhe al merito accumulate negli anni.

Di nuovo, se all'interno di questi mobili regna il caos e dovete ripulirli e riordinarli, scrivete un appunto e mettetelo nella inbox.

Chiedetevi se gli oggetti che avete conservato hanno ancora un valore per voi.

Pavimento, muri e mensole

Non c'è niente in bacheca che richieda il vostro intervento? Qualcosa attaccato al muro che non sta bene dov'è? Foto, quadri, targhe e

onorificenze? E sulle mensole? Ci sono libri da leggere o da regalare? Cataloghi, manuali, raccoglitori obsoleti o che potrebbero essere collegati a un'azione da svolgere? Pile e mucchi sul pavimento? Spostateli più vicini al vostro contenitore così da aggiungerli all'inventario.

Attrezzature e mobilio

Volete cambiare qualcosa? Ristrutturare l'ufficio? Funziona tutto? Avete abbastanza luce? Se qualcosa è attuabile, sapete che cosa fare: annotatevelo e mettete l'appunto nella inbox.

Altri posti

Dipende dal vostro scopo, ma forse vorrete ripetere il procedimento in tutti gli altri posti dove tenete la roba. Come ho già spiegato nel capitolo precedente, se il vostro obiettivo è avere la testa davvero sgombra, allora dovrete applicare questa procedura ovunque.

Alcune persone con cui ho lavorato hanno ritenuto utile replicare l'operazione a casa o nel loro secondo ufficio, insieme a me. Spesso avevano accumulato un mucchio di cose «non così importanti», che però sottraevano loro energia.

Non lasciate che le cose «non così importanti» vi sottraggano energia e attenzione.

Non gettate via quello che potreste volere

La gente spesso crede erroneamente che io sia fautore di un minimalismo radicale. Al contrario, se buttar via qualcosa vi risulta difficile, *dovreste* tenerlo,[b] altrimenti sareste distratti dal fatto che adesso non avete più una cosa che desiderate o che potrebbe servirvi. I miei suggerimenti insegnano a valutare e organizzare tutto ciò che conservate nel vostro ecosistema in modo che non attragga inutilmente la vostra attenzione. In molti campi sono anch'io la classica persona che non butta via mai niente (per esempio, le foto digitali). Tutto dipende dallo spazio a vostra disposizione e dall'aver fatto le giuste distinzioni, per evitare che progetti e azioni finiscano sepolti in mezzo a un cumulo di cose. Vi piace conservare le dodici scatole di vecchi libri e appunti dell'università o tenere sparpagliati per l'ufficio pupazzetti,

opere d'arte e gadget vari per stimolare il pensiero creativo? Nessun problema, a patto che siano esattamente dove voi desiderate, nella loro giusta forma, e che tutto quello che volete o dovete fare a riguardo sia raccolto ed elaborato all'interno del vostro sistema.

Raccolta mentale: sgomberare la mente

Una volta raccolte tutte le cose concrete, dovete passare a quelle immagazzinate nella vostra RAM. C'è qualcos'altro che richiede la vostra attenzione e che non si trova già nel contenitore «In entrata»?

È qui che entra in gioco la carta. Vi consiglio di appuntare ogni pensiero, incombenza, idea o progetto *su fogli separati*. Potreste anche stilare un lungo elenco su un taccuino oppure in qualche applicazione digitale, ma considerando che in seguito elaborerete ogni elemento singolarmente, la soluzione più efficace è usare fogli diversi. All'inizio occorre disciplina per rimanere concentrati su un elemento alla volta mentre lo si elabora, perciò avere un promemoria distinto per ogni pensiero, per quanto banale possa sembrare, semplifica di molto l'operazione. E il primo pensiero raccolto sarà solo di rado il contenuto finale che vorrete annotare in proposito (lo saranno il traguardo desiderato e l'azione successiva da compiere). Probabilmente non conserverete quei pezzi di carta, ma sarà utile averli come elementi distinti durante il processo di elaborazione. [c]

Probabilmente vi ci vorranno da venti minuti a un'ora per sgomberare la vostra mente registrando tutto su appunti separati, ma solo *dopo* aver radunato qualsiasi altra cosa. Noterete che le cose vi verranno in mente in modo casuale: grandi, piccole, personali, lavorative.

In questo caso, puntate alla quantità: è molto meglio esagerare che rischiare di dimenticarsi qualcosa; potete sempre cestinare in un secondo momento. La vostra prima idea potrebbe essere: «Fare qualcosa per il buco nell'ozono», seguita da: «Comprare cibo per il gatto». Registrate tutto indifferentemente. Non meravigliatevi se avrete ammucchiato un sacco di materiale cartaceo nella inbox durante questa fase.

Elenco delle questioni incomplete

Per aiutarvi a sgomberare la mente, potete scorrere questo elenco di possibili questioni incomplete, per assicurarvi di non aver dimenticato nulla

negli anfratti della vostra mente. In molti casi vi servirà un piccolo incentivo per portare alla luce ciò che vi si nasconde. Scrivetelo su un pezzo di carta e mettetelo nel contenitore.

Questioni incomplete: professionali

- Progetti da portare a termine
- Progetti da avviare
- Progetti da esaminare
- Impegni presi con altre persone:
  - capo/soci
  - colleghi
  - subalterni
  - altre persone nell'impresa
  - persone esterne:
    - clienti
    - altre imprese
    - professionisti
    - venditori
- Comunicazioni da fare/ricevere:
  - interne/esterne:
    - chiamare o rispondere:
      - telefonate
      - messaggi vocali
      - e-mail
      - SMS
      - lettere
      - post su social network
- Altri documenti da scrivere:
  - relazioni
  - valutazioni/revisioni
  - proposte
  - articoli
  - materiale promozionale

- manuali/istruzioni
- sintesi
- correzioni e revisioni
- resoconti
- monitoraggio di conversazioni e comunicazioni

Riunioni da fissare/fissate

Chi dev'essere messo al corrente di queste decisioni?

Letture importanti/recensioni

Finanze:

- flusso di cassa
- statistiche/proiezioni
- previsioni
- budget
- profitti e perdite
- bilancio di esercizio
- linea di credito
- banche
- crediti
- pagamenti da eseguire
- contante
- investitori
- gestione dei beni

Pianificare/organizzare:

- pianificazione formale (obiettivi, traguardi)
- progetti attuali (prossime fasi)
- piani aziendali
- piani di marketing
- piani finanziari
- iniziative aziendali
- prossimi eventi
- riunioni
- presentazioni
- conferenze
- strutturazione organizzativa
- cambi di risorse

- installazione di nuovi sistemi/attrezzature
- viaggi
- vacanze
- viaggi di lavoro

Sviluppo aziendale:

- organigramma
- ristrutturazione
- ruoli
- mansionario
- strutture
- nuovi sistemi
- leadership
- iniziative di rinnovamento
- avvicendamento programmato
- cultura aziendale

Marketing/promozione:

- campagne di vendita
- materiale promozionale
- pubbliche relazioni

Amministrazione:

- questioni legali
- assicurazione
- risorse umane
- personale
- direttive/procedure
- formazione

Personale:

- assumere/licenziare/promuovere
- revisioni
- comunicazioni
- sviluppo
- salario
- feedback
- morale

Vendite:

- clienti
- prospetti
- strategie
- procedure
- formazione
- creazione di relazioni
- relazioni da scrivere
- monitoraggio delle relazioni
- assistenza al cliente

Sistemi:

- cellulari
- telefoni
- computer
- software
- database
- telecomunicazioni
- internet
- archivi
- inventari
- magazzino

Ufficio/sito:

- spazio/sistemazione
- arredamento
- attrezzature
- addobbi
- utenze
- materiale di consumo
- manutenzione/pulizia
- sicurezza

Riunioni:

- imminenti
- da fissare
- resoconti

Sviluppo professionale:

- corsi/seminari

- cose da imparare
- cose da approfondire
- nuove conoscenze da esercitare/sviluppare
- libri da leggere/studiare

Questioni incomplete: personali

Progetti da portare a termine

Progetti da avviare

Progetti con altre organizzazioni:
- di servizi
- civili
- di volontariato
- spirituali

Obblighi/impegni presi con altre persone:
- coniuge
- figli
- genitori
- parenti
- amici
- professionisti
- cose prese in prestito
- debiti

Comunicazioni da fare/ricevere:
- telefonate
- e-mail
- lettere e cartoline
- biglietti di ringraziamento
- SMS
- post su social network

Prossimi eventi:
- compleanni
- anniversari
- matrimoni

- lauree
- ricevimenti
- uscite
- festività
- viaggi
- ferie
- cene
- eventi sociali
- eventi culturali
- eventi sportivi

Amministrazione:

- materiale per l'ufficio di casa
- attrezzature
- telefoni
- dispositivi mobili
- strumenti audio/video
- messaggi vocali
- computer
- software
- internet
- archivio e cartelle
- archivio dati/backup

Tempo libero:

- libri
- musica
- video
- viaggi
- posti da vedere
- persone da incontrare
- siti web
- fotografie
- attrezzatura sportiva
- hobby
- cucina
- svaghi

Finanze:

- bollette
- banche
- investimenti
- mutui
- tasse
- budget
- assicurazione
- prestiti
- contabilità
- commercialista

Animali domestici:

- salute
- addestramento
- materiale di consumo

Questioni legali:

- testamenti
- fondi fiduciari
- proprietà
- atti legali

Progetti/attività famigliari:

- coniuge
- figli
- genitori
- parenti

Casa/elettrodomestici:

- beni immobili
- riparazioni
- imprese edili
- ristrutturazioni
- agenzie immobiliari
- riscaldamento/condizionamento
- impianto idraulico
- utenze
- tetto

- giardino
- vialetto
- garage
- muri
- pavimenti
- soffitti
- tinteggiatura
- arredamento
- elettrodomestici
- impianto elettrico
- attrezzi/strumenti della cucina
- lavanderia
- pulizie
- magazzino
- fornitori di servizio

Salute:

- dottori
- dentisti
- optometristi
- specialisti
- check-up
- dieta
- alimentazione
- ginnastica

Formazione personale:

- corsi
- seminari
- istruzione
- lezioni private
- carriera
- creatività

Trasporti:

- veicoli a motore
- biciclette
- manutenzione

- riparazioni
- spostamenti quotidiani

Abbigliamento:

- da lavoro
- casual
- formale
- sportivo
- accessori
- bagagli
- riparazioni
- sartoria

Commissioni:

- negozi
- shopping
- ferramenta
- forniture
- mercato/alimentari
- regali
- farmacia
- banca
- lavanderia
- riparazioni

Comunità:

- quartiere
- vicini
- servizi
- scuole
- impegni civili
- elezioni

In attesa:

- prodotti ordinati
- riparazioni
- rimborsi
- cose prestate
- informazioni

inviti

progetti/attività completate da famigliari/amici

L'inventario «In entrata»

Se la vostra testa è sgombra di tutto, dal punto di vista professionale e personale, allora il contenitore «In entrata» sarà probabilmente pieno, forse traboccante. Come ultima cosa, però, dovreste aggiungere tutti i messaggi vocali e le e-mail inevasi; e anche qualsiasi elemento nella vostra agenda per il quale non avete ancora determinato un'azione successiva da svolgere.

La fase di intercettazione sarà completa quando riuscirete ad avere una visione d'insieme di tutto ciò che ancora richiede in qualche misura la vostra attenzione.

Di solito, raccomando ai miei clienti di trascrivere i loro messaggi vocali su carta e metterli nella inbox, insieme alle loro agende e ai taccuini, che solitamente necessitano un'accurata riesamina. Vi suggerisco anche di stampare ogni lista di azioni registrata su qualsiasi applicazione digitale che non funga solo da calendario o elenco dei contatti, se usate questi strumenti, e di inserire anche queste nel contenitore. Le e-mail è meglio lasciarle sul computer, di solito sono molte, ed è più efficiente gestirle da lì.

Le cose «In entrata» non restano nella inbox

Quando avete finito di intercettare, siete pronti per il passo successivo. Non dovete lasciare le cose raccolte nel contenitore per un tempo indefinito perché altrimenti inizierete a pensarci di nuovo, dal momento che la vostra mente è consapevole di non averle gestite. Molta gente evita di raccogliere le cose proprio perché non ha un sistema per poi smaltirle.

Questo ci porta all'argomento del prossimo capitolo: svuotare la inbox.

[a] Se avete già applicato qualche versione della metodologia GTD e quindi disponete di liste di azioni e di progetti, i cui contenuti però non sono aggiornati e sufficientemente attuali, di solito è meglio che le stampiate e le rimettiate nel contenitore «In entrata», come fossero input non ancora organizzati. Poi ripartite dall'inizio. Di certo non vorrete ritrovarvi con una versione rinnovata del vostro sistema in cui è presente del materiale obsoleto.

[b] L'accumulo ossessivo-compulsivo è un'altra faccenda: questa patologia esula dalla sfera della metodologia GTD e delle mie competenze.

[c] Molte persone (anche quelle con una particolare dimestichezza con l'alta tecnologia), dopo aver constatato l'utilità di scrivere ogni pensiero su fogli di carta separati, hanno inserito questa tecnica nel loro sistema di gestione personale. È fantastico riconoscere il merito dei propri pensieri potenzialmente significativi.

6. Chiarire: svuotare la inbox degli elementi in entrata

UNA volta raccolto tutto il materiale che richiede la vostra attenzione, dovete svuotare il contenitore fino in fondo. Questo non significa che dobbiate svolgere tutte le azioni e i progetti che avete intercettato, ma solo che dovete identificare ogni elemento, decidere di che si tratta, che cosa significa e che cosa ne farete.

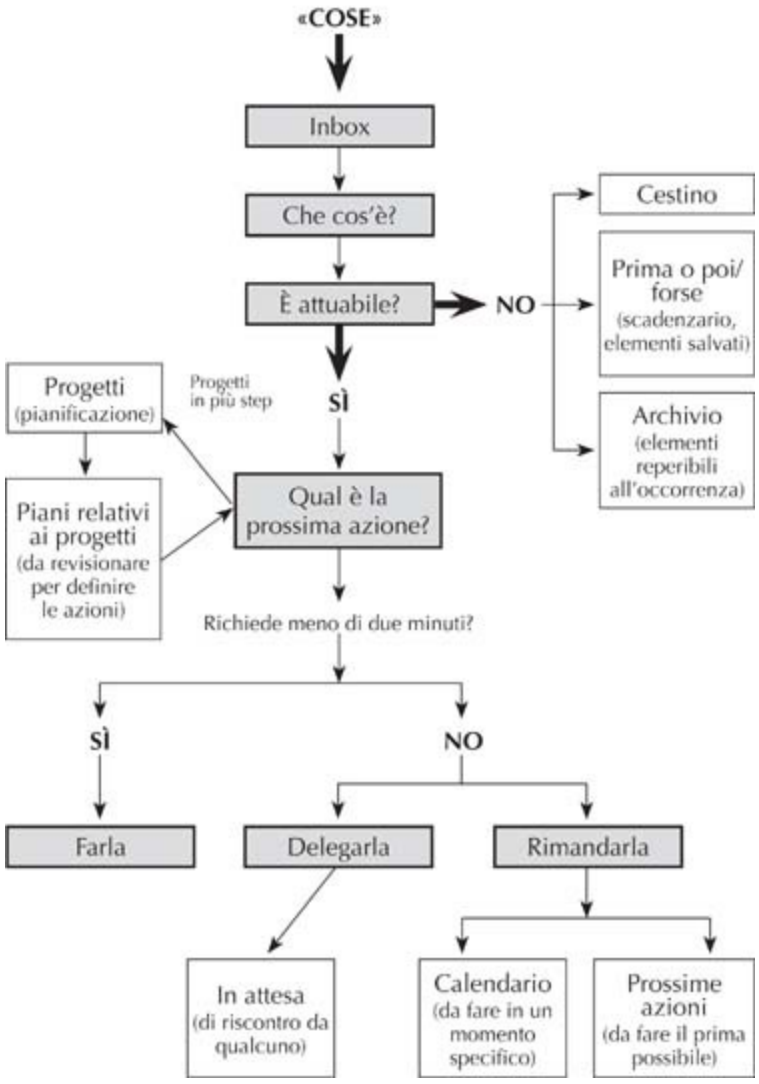
Per avere una visione d'insieme del procedimento, fate riferimento al diagramma nella pagina accanto. Il blocco centrale illustra tutti i passaggi: dal chiarire ciò che avete raccolto al decidere quali saranno le vostre azioni successive.

Questo capitolo si focalizza sul tronco centrale, sui passi che vanno da «Inbox» fino a «Qual è la prossima azione?» Seguendoli, potete vedere subito l'organizzazione naturale che risulta dall'applicazione di questo metodo per ogni vostra questione lasciata in sospeso. Per esempio, se prendendo un foglio dal contenitore pensate: «Devo chiamare Andrea per questa cosa, ma devo farlo lunedì, quando sarà in ufficio», allora rimandate subito quell'azione, annotandola sul calendario per lunedì.

Vi consiglio di leggere tutto questo capitolo e quello seguente prima di iniziare a elaborare le cose che avete intercettato: potrebbe evitarvi alcuni passaggi.

Quando lavoro con i miei clienti, alterniamo di continuo la semplice attività di *decision making* riguardo le questioni in sospeso (elaborazione) a quella più spinosa che consiste nel trovare il modo migliore per inserire tali decisioni all'interno del sistema (organizzazione).

DIAGRAMMA DI FLUSSO DEL LAVORO: CHIARIRE



Molti di loro, per esempio, sono impazienti di sincronizzare la propria agenda elettronica personale con il software che la loro azienda usa per la posta elettronica e per la pianificazione. La prima cosa che facciamo (dopo l'intercettazione) è assicurarci che hardware e software funzionino. Poi svuotiamo (stampando o cancellando) tutto quello che fino ad allora si era tentato di organizzare nelle liste di cose da fare, e lo mettiamo nella inbox. Dopodiché creiamo delle categorie come «Chiamate», «Commissioni», «Ordini del giorno», «Al computer» e così via. Quando iniziamo a elaborare

i dati intercettati, il cliente può sedersi al computer e man mano inserire ogni azione direttamente nella lista giusta.

Non preoccupatevi se non avete ancora deciso quale sarà il vostro sistema di promemoria personale: iniziate con dei semplici appunti su carta o con qualsiasi cosa usiate abitualmente per fare una lista. Potete sempre passare ad altri strumenti più avanti, quando il sistema sarà collaudato.

Elaborare: linee guida

Il modo migliore per imparare questo metodo è utilizzarlo. Ma ci sono alcune regole base che è bene seguire:

- Partite dal primo elemento.
- Elaboratene uno alla volta.
- Non rimettete mai nulla nel contenitore «In entrata».

Partite dal primo elemento

Anche se il secondo è una lettera personale del presidente del vostro Paese, e il primo è una pubblicità, dovete iniziare dal primo! Sembra un'esagerazione, lo so, ma il principio è importante: tutto va elaborato equamente. *Elaborare* non significa passare del tempo su una cosa, ma solo decidere che cos'è, quale azione è necessaria ed eseguirla di conseguenza. Raggiungete il fondo del contenitore prima possibile e non tralasciate *nulla* di ciò che contiene.

Fare controlli di emergenza non significa chiarire

Molte persone prendono la vaschetta dei documenti in entrata, oppure aprono la posta elettronica, e cercano subito il messaggio più urgente, il più divertente, il più semplice o il più interessante e lo leggono per primo. Questo metodo talvolta è necessario (lo faccio anch'io). Per esempio, siete appena rientrati da una riunione fuori sede e tra un quarto d'ora avete una lunga videoconferenza, quindi è bene che vi accertiate in fretta che non ci siano questioni urgenti, oppure che controlliate se è arrivata l'e-mail del cliente che aspettavate.

Elaborare non significa passare del tempo su una cosa.

Ma questo non è chiarire ciò che avete raccolto, bensì fare un controllo di emergenza. Durante la procedura di elaborazione, però, dovete abituarvi a iniziare dal primo elemento, poi procedere uno per uno, in ordine. Se venite meno a questa regola, ed elaborate solo quelli che vi attirano di più, inevitabilmente lascerete indietro delle cose. Di conseguenza, non avrete più un sistema funzionante e ritornerete ad avere le cose sparse sulla scrivania e in tutto l'ufficio. Sono molte le persone che vivono in questo perenne assetto d'emergenza: sono sempre distratte dalle novità «in arrivo» e non si sentono tranquille se non continuano a scremare i contenuti sul loro computer o sui loro dispositivi mobili. Se si convincessero che è sufficiente elaborare tutti i dati nella inbox una volta al giorno o ogni due, non sarebbero in preda a questo continuo bisogno di controllare.

Dalla cima o dal fondo?

In teoria, dovreste rovesciare il contenitore e iniziare dalla prima cosa che vi avete inserito. Ma, se elaborate tutto il contenuto in tempo ragionevole, non fa molta differenza. Se si tratta di e-mail, invece, è meglio iniziare dalla più recente, a causa di tutte le risposte che a volte si susseguono rendendo inutili i messaggi precedenti; e sarebbe meglio evitare di rispondere in modo affrettato prima di avere un quadro generale dell'intero argomento.

La inbox è una stazione di smaltimento, non un'area di deposito.

Un elemento per volta

Potreste scoprire che avete la tendenza a prendere in mano un elemento dalla inbox e, non sapendo esattamente che cosa farne, lasciarvi distrarre da un altro nella pila. Forse, per la vostra mente, quest'ultimo è più attraente del primo perché sapete come gestirlo e non avete voglia di starci a pensare troppo sopra. Ma se passate a elaborare quello, il pericolo è che il documento che avete in mano finisca in una pila anonima ammucchiata

sull'orlo della scrivania perché vi siete lasciati distrarre da qualcosa di più facile, importante o interessante.

Riflettere sulle cose che avete accumulato non è un processo naturale e spontaneo. Dovete fare uno sforzo cosciente per mettervi a pensare, proprio come quando vi mettete a fare ginnastica o a riordinare casa.

Molti miei clienti vorrebbero prendere un bel po' di documenti alla volta e provare a smaltirli tutti. Anche se li capisco, raccomando loro di elaborarne sempre solo uno per volta, cominciando da quello in cima. Concentrarsi su una singola cosa genera l'attenzione e la capacità di decidere necessarie per portare a termine tutta la procedura. Inoltre, se venite interrotti (il che capita spesso), non avrete molti mucchi sparsi in giro e nuovamente fuori controllo.

L'eccezione alla regola: il multitasking

Alcune persone hanno bisogno di distogliere l'attenzione da una certa cosa, almeno per un minuto, per prendere una decisione in merito. Quando vedo che questo è il caso con un mio cliente, gli lascio elaborare due o tre elementi per volta. Diventa più facile e veloce per lui decidere che cosa deve fare.

Ricordatevi però che questa è un'eccezione, e funziona solo se siete disciplinati nell'esaminare ogni elemento in breve tempo e se non rimandate mai una decisione per più di due minuti.

Niente torna nella inbox

È un processo a senso unico. Ecco che cosa s'intende con il vecchio monito di «gestire le cose una volta sola» anche se, a dire il vero, non è il modo ideale di agire. Se si facesse così non esisterebbero liste, perché portereste a termine ogni cosa non appena la vedreste. Ma sareste davvero poco efficienti, dal momento che la maggior parte delle cose *non* va affrontata immediatamente.

Quel consiglio, però, adattato al metodo GTD, va inteso come incentivo a perdere l'abitudine di estrarre un elemento dal contenitore e, non sapendo che cosa farne, rimettercelo dentro. Un consiglio migliore sarebbe il seguente: «La prima volta che prendete qualcosa dalla vostra inbox, decidete che cosa farne e dove va messa. Non rimettetela mai nel contenitore».

Le scienze cognitive hanno oggi comprovato che esiste uno «stress da decisione»: ogni decisione che prendete – piccola o grande che sia – viene a ridurre di una certa quantità le vostre energie cerebrali.

E anche stabilire di non «decidere» che cosa fare di un'e-mail o di qualcos'altro è pur sempre una decisione che, al pari delle altre, contribuisce a prosciugare il serbatoio del vostro carburante psicologico.

La domanda fondamentale: «Qual è la prossima azione?»

Ormai avete capito: per ogni elemento che estraete dal contenitore «In entrata» dovete decidere qual è l'azione che vi richiede di svolgere. Sembra facile, e lo è, ma vi impone di riflettere in fretta. Spesso l'azione da intraprendere non è ovvia, ma va determinata.

Per esempio, il primo appunto vi richiede di telefonare a qualcuno? Riempire un modulo? Cercare informazioni su internet? Comprare qualcosa? Parlare con la segretaria? Mandare un'e-mail al vostro capo? Se c'è un'azione da fare, la sua natura specifica determinerà le opzioni successive. Ma che fare, se pensate che quel documento non richieda alcun intervento?

> *Sono come una zanzara in un campo di nudisti: so che cosa voglio fare, ma non so da che parte iniziare.*
>
> Stephen Bayne

E se non c'è alcuna azione?

In tal caso l'elemento esaminato rientra in una delle seguenti tre categorie:

- Cestino.
- Elementi da salvare.
- Archivio.

Cestino

Se avete seguito i miei suggerimenti, senz'altro avrete già buttato un bel po' di roba. È possibile, però, che nel contenitore abbiate messo cose che non vi servono più. Quindi non sorprendetevi se ora dovrete gettarne via altra ancora.

Elaborare tutte le cose che vi riguardano è un processo che vi renderà più coscienti di ciò che state facendo e di ciò che *non* dovreste fare al momento. Il direttore di una fondazione con cui ho lavorato realizzò di aver accumulato troppe e-mail (migliaia!), alle quali non avrebbe mai risposto. In seguito, mi disse che applicare il mio metodo l'aveva obbligato a «mettersi a dieta», prestando attenzione a quante questioni lasciava aperte.

È probabile che a un certo punto sarete in dubbio se tenere o no un'informazione come possibile materiale da consultare in futuro. Ho due metodi per risolvere il problema:

- Se siete in dubbio, buttatela.
- Se siete in dubbio, tenetela.

Decidete voi; io penso che entrambi i metodi siano validi. Dovete solamente fidarvi del vostro intuito e considerare quanto spazio avete a disposizione. Molta gente prova una punta di angoscia nel prendere la decisione di buttare o no una cosa, e questo avviene perché il loro sistema non è del tutto funzionale e definito. Al contrario, se voi fate una chiara distinzione fra ciò che è materiale di consultazione e ciò che invece richiede un'azione, e se il vostro sistema di archiviazione è semplice e funzionale, allora potete conservare senza grossi problemi tutto ciò che volete: diventa solo una questione di spazio e di logistica. Quanto grande volete che sia la vostra libreria di consultazione o la cassetta degli attrezzi?

Un archivista può darvi istruzioni più dettagliate, e il vostro commercialista può fornirvi un elenco di documenti che è obbligatorio conservare per legge e per quanto tempo. Il mio consiglio è individuare subito le cose attuabili e quelle che invece non lo sono. Stabilito questo, c'è

spazio per diverse opzioni, in base alle vostre preferenze e capacità di archiviazione e consultazione.

Quando le informazioni sono troppe, il risultato è lo stesso di quando sono troppo poche: non avete ciò che vi serve, nel momento e nel modo in cui vi serve.

Il mondo digitale presenta ulteriori opportunità e sfide riguardo alla decisione su che cosa tenere e che cosa scartare. Dato che le capacità di immagazzinamento di informazioni da parte dei computer e dei servizi cloud sembrano crescere esponenzialmente, la buona notizia è che avremo sempre più spazio per conservare molte più cose. Un'altra buona notizia è che anche le potenti funzionalità di ricerca sono cresciute insieme a questi spazi di immagazzinamento. La brutta notizia, invece, è che questa opportunità può spingerci ad accumulare sempre più elementi in modo indiscriminato, con la conseguenza che, nella confusione di questo enorme volume di dati, sarà sempre più difficile sapere con precisione dove sono le cose che ci interessano, per quanto efficaci possano essere le funzioni di ricerca. Dato che l'archiviazione digitale è diventata ormai quasi un'abitudine automatica, è del tutto possibile ritrovarsi a creare uno spazio che continua a ricevere input senza però essere utilizzato: come avere una biblioteca enorme e straripante di libri, la cui effettiva funzionalità rischia di essere limitante rispetto al lavoro che state svolgendo. La chiave sta nel passare in rassegna con regolarità le informazioni raccolte in modo da eliminare quelle ormai obsolete (come ho suggerito in un precedente capitolo) e nell'impegnarsi con maggior consapevolezza a filtrare le novità in arrivo durante l'elaborazione dei vostri input: «È davvero necessario o utile che io conservi queste informazioni o posso essere certo che, nel caso ne avessi bisogno, potrei ugualmente accedervi da internet o da altre fonti?»

Elementi da salvare

Ci saranno cose che vi faranno pensare: «Questo elemento non richiede alcuna attività adesso, ma bisognerà riesaminarlo più avanti». Esempi:

- Un'e-mail che vi informa di una colazione alla Camera di commercio in cui è previsto un intervento a cui vorreste assistere. Ma è fra due settimane e non siete sicuri se in quella data sarete in città o fuori per lavoro.
- L'ordine del giorno di una riunione che si terrà fra tre settimane. Il documento non richiede alcuna attività, se non che ve ne rammentiate un giorno prima della riunione leggendo la vostra agenda.
- La pubblicità per l'aggiornamento del software di una delle vostre applicazioni preferite. Avete veramente bisogno della nuova versione? Non ne siete sicuri; preferite ripensarci fra una settimana.
- L'idea di una cosa che volete fare per il meeting annuale dei venditori l'anno prossimo. Non dovete svolgere alcuna azione adesso, ma volete ricordarvene quando sarà il momento di iniziare a pianificare l'assemblea.
- Un appunto scritto da voi stessi per iscrivervi a un corso di pittura, per il quale, però, adesso non avete tempo.

Che cosa fare con questo tipo di cose? Ci sono due possibili opzioni:

- Registratele nella lista «Prima o poi/forse».
- Segnatele sul calendario, o nello scadenzario.

Lo scopo di queste due procedure è darvi la possibilità di rimuovere questi elementi dai vostri pensieri *fin da adesso*, sicuri che un promemoria dell'azione da svolgere ricomparirà al momento opportuno. Approfondirò l'argomento nel prossimo capitolo, dedicato all'organizzazione. Per ora, attaccate un Post-it su questi documenti, scriveteci sopra «Forse» oppure «Da ricordare il 17 ottobre» e metteteli da parte in una pila da sistemare che smaltirete in seguito. [a]

È bene decidere di non decidere, purché questo metodo sia così efficiente da permettervi di sgomberare la vostra mente.

Archivio

Molte delle cose che avete raccolto non necessitano azioni, ma sono informazioni potenzialmente utili per progetti futuri. Se avete già predisposto un sistema di archiviazione (come descritto nel Capitolo 4), man mano che trovate qualcosa, anche nella posta elettronica (compresi allegati e link internet), che volete conservare come materiale di consultazione o supporto, archiviatelo.

Probabilmente vi renderete conto di avere molto materiale informativo di ogni tipo che volete conservare, ma che finora era sparso un po' ovunque, perché il vostro sistema di riferimento era troppo complicato o del tutto inesistente. Vi ricordo che un sistema di archiviazione del materiale generico che richieda meno di un minuto e sia divertente da usare, e che sia a portata di mano, è una componente decisiva per la piena applicazione del metodo GTD. Nella frenesia della vita reale, se l'archiviazione non è facile, veloce e divertente, accumulerete i dati nella inbox (materiale o digitale) invece di organizzarli. Allora diventerà molto più difficile tenere in funzione il sistema.

Ogni volta che vi imbattete in qualcosa che desiderate conservare, etichettatelo, infilatelo in una cartellina e archiviatelo. Oppure attaccateci un Post-it e passatelo alla vostra segretaria perché lo faccia per voi. O ancora, contrassegnatelo con un tag e catalogatelo digitalmente. All'inizio della mia attività come consulente permettevo ai miei clienti di fare una pila di cose da archiviare. Ora non più: ho scoperto che se non riuscite a inserirlo nel vostro sistema immediatamente, forse non lo farete nemmeno in seguito. O adesso, o mai più.

Per le informazioni digitali che volete conservare come materiale di consultazione, potete scegliere tra una miriade di opzioni. Se si tratta di una semplice e-mail che desiderate tenere per poterla recuperare in un secondo momento, vi suggerisco di usare le cartelle di archiviazione che di solito sono disponibili nelle caselle di posta elettronica, spesso nella barra di navigazione a lato della finestra dell'utente. Molte persone lasciano queste e-mail non suscettibili di azione immediata nella «posta in entrata», come una sorta di amorfo schedario che intasa il sistema. Dovreste invece creare istantaneamente un nuovo file di riferimento per ogni nuovo argomento, tema, persona o progetto e inserirvi subito l'e-mail relativa.

Per documenti, allegati, testi e grafica contenuti nelle e-mail e che potreste voler conservare, dovrete sviluppare le vostre personali procedure

di archiviazione. Oggigiorno esistono ottime applicazioni per archiviare documenti nel cloud, così come programmi per appunti e per organizzare gli impegni, che sono accessibili da più dispositivi. La potenza, la varietà e la rapida evoluzione di questa tecnologia ricca di opportunità rendono impossibile stabilire quale sia la pratica migliore per tutti. È necessario che ciascuno faccia dei tentativi, personalizzi e modifichi la propria libreria digitale in base a ciò che risulta più funzionale per sé. Perché continui a essere efficace, è indispensabile revisionare con regolarità i dati e il modo in cui li teniamo organizzati, e mantenerli aggiornati e fruibili.

Ancora una volta, è fondamentale chiedersi: «Il contenuto o il sistema di archiviazione necessitano ancora della mia attenzione?» Se sì, create un progetto e definite l'azione successiva per riorganizzare e mettere «in rodaggio» quest'area così significativa.

E se c'è un'azione... qual è?

Questa è forse la pratica più importante della nostra metodologia: se c'è qualcosa che è necessario fare riguardo a un determinato contenuto «in entrata», occorre stabilire con precisione quale dev'essere quest'azione successiva (dove con «azione successiva» ci riferiamo alla prossima azione concreta, visibile, che va compiuta perché la situazione si evolva avvicinandosi alla sua conclusione).

Ciò è più semplice ma anche più difficile di quanto potrebbe sembrare di primo acchito.

Individuare l'azione successiva *dovrebbe* essere facile, ma spesso ci sono alcune rapide analisi e diversi passi di pianificazione a cui non avete ancora pensato e che sono tuttavia necessari prima che possiate stabilire con precisione che cosa deve accadere perché la cosa possa essere portata a termine (e questo anche nei casi di problemi molto semplici).

> *Lo svolgimento di un compito lineare e ben definito, con un inizio e una fine, viene a compensare quella complessità infinita che spesso assilla il resto della mia vita. Sia lodata la semplicità.*
>
> Robert Fulghum

Vediamo una lista-tipo di cose a cui generalmente una persona deve prestare attenzione:

- Pulire il garage.
- Pagare le tasse.
- Convegno al quale devo andare.
- Compleanno di Bobby.
- Comunicato stampa.
- Valutazione delle prestazioni.
- Cambio di gestione.

Sebbene ciascuno di questi punti possa sembrare un compito piuttosto chiaro, determinare la prossima azione da svolgere per ciascuno di essi richiederà qualche riflessione prima che possiate decidere che cosa deve accadere esattamente affinché l'incombenza, per quanto semplice, giunga a compimento.

- Pulire il garage.

«...Be', dovrò solamente andarci e iniziare. Ah no, c'è un grande frigorifero là dentro di cui devo disfarmi prima di tutto. Forse John Patrick lo vuole per il campeggio. Dovrei...»

- Telefonare a John per il frigo in garage.

«Poi...»

- Pagare le tasse.

«...ma non posso farlo finché non ho ricevuto la documentazione relativa ai miei ultimi investimenti. Allora devo...»

- Aspettare i documenti dell'Acme Trust.

«E per quel che riguarda il...»

- Convegno al quale devo andare.

«...devo scoprire se Sandra ha preparato la rassegna stampa da portare con me. Quindi devo...»

- Inviare un'e-mail a Sandra per chiederle della rassegna stampa.

...e così via. Le azioni «Telefonare a John», «Aspettare i documenti» e «Inviare un'e-mail a Sandra» sono esempi di quello che bisogna decidere per tutte le cose attuabili che avete nella inbox.

L'azione successiva dev'essere un'azione concreta

Ricordate che si tratta di atti concreti, reali. Molti pensano di aver identificato la prossima azione scrivendo cose tipo: «Convocare riunione». Ma quella *non* è un'azione, perché non descrive un gesto concreto. Come convocate una riunione? Forse telefonando, o mandando un'e-mail, ma a chi? Decidete. Se non lo fate adesso, dovrete farlo più tardi, e questo metodo serve proprio per aiutarvi a esaurire tutte le riflessioni su una determinata incombenza adesso, quando ce l'avete in mano. Se non identificate la prossima azione concreta necessaria per adempierla, ci sarà un gap psicologico ogni volta che ci ripenserete, anche solo vagamente, e sarete portati a rimandarla in continuazione.

Finché non avete determinato la prossima azione, bisogna ancora riflettere prima che qualcosa possa accadere, prima di poter agire.

Nel momento in cui sarete seduti al computer, o al telefono, dovreste aver completato tutte le riflessioni necessarie, così da poter usare al meglio quegli strumenti e il luogo in cui vi trovate, avendo già ben chiaro che cosa dovete fare.

Qualora pensaste: «Riguardo questa cosa, la prossima azione è decidere che cosa fare», la questione si fa più difficile. Decidere non è un atto reale, perché le azioni richiedono tempo, le decisioni no. Tuttavia si può sempre fare qualcosa di concreto per facilitare il processo decisionale: novantanove volte su cento, vi servono soltanto delle informazioni aggiuntive. Queste possono provenire da una fonte esterna («Chiamare Susan per avere il suo

parere su questa proposta») o interna («Abbozzare idee per la riorganizzazione»). In entrambi i casi dovete ancora decidere quale sarà la prossima azione per far progredire il progetto.

Determinate che cosa dovete fare in concreto per riuscire a decidere.

Una volta decisa l'azione successiva

Avete tre opzioni:

- *Farla* (se richiede meno di due minuti).
- *Delegarla* (se non siete voi la persona più adatta a farla).
- *Rimandarla*, inserendo un promemoria nel vostro sistema.

Farla

Se l'azione richiede meno di due minuti, allora fatela subito. Se l'e-mail richiede trenta secondi per essere letta, scrivere una risposta veloce e rimandarla al mittente, non indugiate. Se potete sfogliare il catalogo in un paio di minuti per vedere se c'è qualcosa di interessante, non procrastinate, poi potrete buttarlo, inoltrarlo o archiviarlo. Se la prossima azione consiste nel lasciare un breve messaggio nella segreteria telefonica di qualcuno, telefonate adesso.

La regola dei due minuti è magica.

Anche se l'incombenza non ha una priorità alta, risolvetela adesso o mai più. La regola dei due minuti si fonda sull'idea che se ci vuole più tempo per riordinare una cosa che non per farla, allora conviene passare all'azione. Se non è abbastanza importante da essere fatta, *buttatela*. Se lo è e avete intenzione di occuparvene prima o poi, ecco che entra in gioco la regola dei due minuti.

Tanti scoprono che l'applicazione abituale di questa regola migliora notevolmente la loro produttività. Il vicepresidente di una grande azienda di

software mi disse che grazie a questo metodo aveva guadagnato un'ora di tempo al giorno. Era uno di quei dirigenti da trecento e-mail quotidiane, sempre concentrato su almeno tre iniziative fondamentali. Molte di quelle e-mail provenivano da persone che facevano riferimento a lui, e che avevano bisogno che lui prendesse visione di qualcosa, lo commentasse oppure desse il suo okay, per poter procedere nel loro lavoro. Ma, visto che le e-mail non riguardavano un argomento che rientrava nella sua sfera di attenzione, le lasciava nella cartella «In arrivo» con l'intenzione di rispondere «più tardi». Quando ne aveva accumulate diverse migliaia, andava in ufficio il fine settimana per smaltirle. Il che sarebbe andato bene se avesse avuto ventisei anni, quando la vita viaggia a cento all'ora in ogni caso, ma ormai era sopra i trenta e aveva dei bambini: lavorare il fine settimana non era più un'abitudine accettabile. Durante la mia consulenza, leggemmo insieme oltre ottocento e-mail arretrate: molte potevano essere cancellate, qualcuna andava archiviata, e tante altre richiedevano una risposta da meno di due minuti, che scrisse subito. L'ho risentito un anno dopo, e applicava ancora il mio metodo: da allora non aveva mai più lasciato che le e-mail arretrate occupassero più di una sola schermata. Mi disse anche che la riduzione dei tempi di risposta aveva portato a un cambiamento in tutto il suo reparto e che i suoi dipendenti ora pensavano che fosse fatto d'acciaio!

Sarete sorpresi dallo scoprire quante azioni da due minuti potete svolgere, anche riguardo i progetti più importanti.

Questo è un caso estremo, ma testimonia quanto possano essere efficaci queste semplici abitudini, specialmente quando la quantità e la velocità degli input aumentano.

Due minuti è, in effetti, solo un'indicazione. Se avete molto tempo a disposizione mentre elaborate la vostra inbox, potete estendere il limite a cinque o dieci; se invece avete fretta – per poter decidere come meglio usare il pomeriggio –, allora potete accorciarlo a un minuto, o a trenta secondi, in modo da abbreviare il processo.

Non è una cattiva idea cronometrarvi le prime volte che applicate questo metodo; molti miei clienti faticano a quantificare effettivamente due minuti e sottostimano enormemente il tempo che ci vuole per assolvere determinati

compiti. Per esempio, se dovete recapitare un breve messaggio a qualcuno, ma quando telefonate risponde la persona anziché la sua segreteria telefonica, la chiamata potrebbe superare i due minuti.

Non serve alcuna annotazione per le azioni da due minuti: fatele e basta. Se però il progetto non si esaurisce con una sola azione, dovete definire quale sarà la successiva, e registrarla di conseguenza. Per esempio, state per cambiare la cartuccia della stampante e scoprite che le avete finite: dovete decidere la prossima azione («Comprare cartucce per la stampante online») e *farla, delegarla* o *rimandarla*.

> *Il mondo può essere compreso soltanto attraverso l'azione, non con la contemplazione. La mano è più importante dell'occhio [...]. La mano è l'avanguardia della mente.*
>
> J. BRONOWSKI

Attenendovi alla regola dei due minuti, vi renderete conto di tutto quello che potete fare durante il processo di smaltimento delle informazioni ammassate nei vostri contenitori «In entrata». Molti rimangono sorpresi vedendo quante azioni possano essere compiute in due minuti, spesso a vantaggio di alcuni dei loro progetti più critici in corso, e restano davvero soddisfatti quando si accorgono di come questo approccio sia applicabile anche a quelle piccole questioni lasciate in sospeso che li stanno assillando da un sacco di tempo.

La regola dei due minuti è diventata un'ancora di salvezza per molte persone che cercano di tenere sotto controllo l'enorme volume delle loro e-mail. Nei settori in cui si fa un largo utilizzo della posta elettronica, è probabile che ad almeno il trenta per cento dei messaggi che richiedono un'azione sia possibile rispondere in meno di due minuti (ammesso che abbiate sufficiente dimestichezza con la tastiera). Se siete sommersi dalle e-mail, attenendovi a questo consiglio migliorerete in modo significativo la prontezza di risposta all'interno del vostro ecosistema. Quando passo un po' di tempo con qualcuno impegnato a ripulire le sue cartelle di posta elettronica, saltano sempre fuori decine di azioni veloci che «smuovono le acque» su diversi fronti, sbloccando notevoli cumuli di lavoro arretrato.

Detto questo, non dovete certo diventare schiavi della regola dei due minuti, dedicando tutta la vostra giornata a questo genere di rapide azioni. La regola andrebbe applicata soprattutto quando vi trovate di fronte a nuovi input: per esempio, quando vi occupate della vostra inbox, quando interagite con qualcuno in ufficio o a casa, o magari semplicemente quando fate qualche incontro inatteso in corridoio. Se non vi occupate di queste cose sul momento, e avete comunque la necessità di farlo, dovrete prendervi il tempo e l'energia per intercettarle, chiarirle e seguirle, per impedire che si accumulino nella vostra testa.

Delegarla

Se l'azione richiede più di due minuti, domandatevi: «Sono io la persona più adatta per farla?» Se la risposta è no, allora delegatela alla persona giusta, usando un metodo predefinito.

La delega non è sempre verso il basso: potreste decidere, per esempio, di demandare l'azione all'ufficio assistenza clienti, oppure: «Questo deve vederlo il capo», o anche: «Devo chiedere un parere a mia moglie».

I metodi predefiniti di delega sono:

- Inviare un'e-mail alla persona adeguata.
- Scrivere una nota sul documento e passarglielo.
- Mandarle un messaggio di testo o lasciarne uno vocale in segreteria.
- Aggiungerlo all'ordine del giorno della vostra prossima riunione con quella persona.
- Parlarle direttamente, di persona, per telefono, via SMS o attraverso messaggi istantanei.

Benché tutti questi metodi funzionino, io consiglio di impiegarli nell'ordine in cui sono stati esposti, dal primo all'ultimo (salvo qualche eccezione). L'e-mail è di norma il mezzo più veloce, è un documento digitale, e il destinatario può gestirla quando più lo desidera. Poi seguono le note scritte a mano, anche loro entrano facilmente in un sistema di gestione personale e il destinatario può avere un documento fisico che funga da promemoria. Se state passando materiale cartaceo, una nota scritta che l'accompagni è una scelta ovvia e, come per l'e-mail, la persona che la riceve può decidere quando leggerla. I messaggi vocali o di testo possono essere un

sistema efficace e molti professionisti ne fanno largo uso: l'aspetto negativo è che sia voi sia il destinatario dovete tenere traccia delle telefonate; inoltre, non sempre quello che viene detto, o scritto in un SMS, è recepito correttamente. Poi segue l'opzione di annotarvi la comunicazione in un ordine del giorno, o su un foglio in una cartelletta, in vista del vostro prossimo incontro con quella persona. Talvolta, questo si rende necessario quando la comunicazione contiene informazioni delicate o molto particolareggiate, ma significa che la questione rimarrà in sospeso finché l'incontro non avrà luogo. L'ultima opzione, la meno preferibile, è di interrompere quello che sia voi sia il destinatario state facendo, per parlare direttamente. In questo caso la comunicazione è immediata, ma provoca un'interruzione nel flusso di lavoro di entrambi, e ha lo stesso difetto della segreteria telefonica: non lascia alcuna traccia scritta.

Tenere traccia. Se delegate qualcosa, e se vi importa sapere che cosa le succede, dovete tenerne traccia. Come vedremo nel prossimo capitolo, dedicato all'organizzazione, un'importante categoria da amministrare è quella delle cose registrate nella lista «In attesa».

Più avanti, apprenderemo che le azioni delegate possono essere seguite usando una lista in un organizer, una cartellina con un foglio dedicato a ciascuna di esse e/o una lista chiamata «In attesa» sul vostro software gestionale. Per ora, se non avete già un sistema funzionante in uso, scrivete un appunto come: «In attesa: risposta di Bob», e mettetelo in una pila o in una vaschetta dedicata alle questioni pendenti.

E se la questione è già di competenza altrui? Come nell'esempio delle tasse citato in precedenza, dove prima di poter fare qualsiasi cosa dovevamo attendere che ci venissero spediti i documenti, talvolta l'azione successiva non è di nostra competenza. In questi casi vorrete comunque tenerne traccia, quindi la registrerete come azione delegata o nella lista «In attesa». Sul foglio in cui avevate scritto: «Pagare le tasse» aggiungerete una nota tipo: «In attesa dei documenti da Acme Trust», e lo metterete nell'apposita vaschetta.

È importante che vi annotiate la data di tutto quello che delegate. È un'abitudine del vostro sistema personale di gestione che potrebbe risultare

molto utile in certi casi («Ma l'avevo ordinato al telefono il 12 marzo!») e che varrebbe la pena adottare.

Rimandarla

Probabilmente la maggior parte delle azioni relative ai dati raccolti sarà di vostra competenza e richiederà più di due minuti per essere completata: una telefonata da fare a un cliente, un'e-mail importante da inviare a tutto il personale, un regalo da comprare per vostro fratello al negozio di articoli sportivi, un programma da scaricare da internet e provare, una conversazione da affrontare con vostra moglie a proposito della scuola dove intendete iscrivere vostra figlia. Sono tutti esempi di azioni che rientrano in questa categoria.

Dovete annotarle e sistemarle nelle categorie appropriate, di modo che possiate poi tornarci su quando ne avrete bisogno. Per il momento, attaccate un Post-it che descriva l'azione da svolgere sui documenti in questione, e aggiungeteli alla pila degli elementi elaborati.

Gli elementi rimasti dopo l'elaborazione

Se avete seguito le istruzioni esposte in questo capitolo, avrete buttato un bel po' di roba e ne avrete archiviata altra. Inoltre, avrete svolto subito molte azioni che richiedevano meno di due minuti e passato un po' di incombenze a terzi. Adesso, vi rimarranno da sistemare tutte le questioni che comportano un'azione ancora da svolgere (presto, prima o poi, o in una data specifica) e i promemoria di quelle delegate ad altri o rimandate. Come inserire questi elementi nel sistema sarà argomento del capitolo successivo.

Identificare i progetti

Quest'ultimo passo del processo di svuotamento della inbox richiede un cambiamento di prospettiva: dovete passare dall'esame particolareggiato delle singole azioni a una visione d'insieme di tutti i vostri progetti.

Vi ricordo ancora la mia definizione di progetto: qualunque traguardo vi siate impegnati a conseguire che richieda più di un'azione per essere raggiunto. Se date un'occhiata all'elenco delle azioni che avete già

determinato e prendete per esempio «Chiamare Frank per l'allarme della macchina», «Mandare un'e-mail a Bernadette per il materiale della conferenza», senza dubbio noterete che il risultato desiderato non si otterrà con l'espletamento di quel singolo atto, ma ce ne vorranno altri: dopo aver chiamato Frank ci saranno sicuramente altre azioni da compiere prima di avere l'allarme installato in macchina, e anche dopo aver spedito l'e-mail a Bernadette resteranno delle decisioni da prendere riguardo la conferenza.

Ora come ora, avete probabilmente dai trenta ai cento progetti.

Spero comprendiate la ragione per cui impiego una definizione così ampia del termine «progetti»: se l'azione identificata non permette di raggiungere immediatamente il traguardo desiderato, allora c'è bisogno di una sorta di bandierina che ci ricordi di averne ancora altre da svolgere. Queste bandierine sono i vostri progetti. Li dovete elencare tutti su una lista dedicata, che potrebbe includere progetti di ogni tipo, da «Organizzare una festa di compleanno» a «Dismettere la linea di produzione del software» fino a «Mettere a punto un pacchetto retributivo». Lo scopo di questa lista non è mostrarvi quali sono le priorità, ma assicurarvi che da qualche parte c'è una bandierina per ciascuna questione ancora da concludere.

La lista «Progetti» può essere creata sia durante l'elaborazione delle cose raccolte, sia dopo aver completato la lista delle prossime azioni. L'importante è che lo facciate, e soprattutto che la aggiorniate regolarmente, visto che è lo strumento principale per capire a che punto siete in ogni dato momento, e dove state andando, mantenendo una sorta di controllo settimanale della vostra vita.

Per ora, assicuriamoci che il vostro sistema organizzativo sia pronto a partire.

[a] Una vaschetta a incastro è l'ideale per questo scopo. Durante la fase iniziale, usatela per raccogliere le cose da organizzare più tardi. Poi, quando il sistema sarà in funzione, potrete usarla per tenere i documenti in corso di lavorazione e i promemoria delle prossime azioni.

7. Organizzare: scegliere i contenitori giusti

POTER contare su un sistema organizzativo completo e uniforme significa aumentare le proprie potenzialità in maniera esponenziale: la mente, non più costretta a occuparsi di particolari sino a quel momento irrisolti, può finalmente permettersi di vagare indisturbata verso nuovi orizzonti e nuove intuizioni. Ma un'impeccabile organizzazione mentale richiede una ancor più impeccabile organizzazione materiale.

Un'organizzazione a prova di bomba è ciò che occorre per poter pensare in grande, ed eliminare lo stress del dover continuamente ricordarsi delle cose.

In un sistema organizzato il posto di una cosa corrisponde a ciò che essa significa per voi. Se decidete di conservare qualcosa come riferimento e lo mettete dove il vostro materiale di riferimento deve stare, questo significa essere organizzati. Allo stesso modo, se pensate di aver bisogno di un promemoria per una telefonata che dovete fare, e lo mettete insieme ai promemoria delle telefonate da fare, siete organizzati.

Per quanto semplice appaia, questo sistema pone una domanda cruciale: che cosa *significa* quella cosa per voi? Ho scoperto che gran parte di ciò che le persone cercano di organizzare non è stato chiarito, come abbiamo visto nel capitolo precedente. E anche quando ciò viene fatto, è comunque possibile compiere distinzioni più raffinate, che per voi comporteranno maggiore creatività e controllo.

In questo capitolo vi condurrò alla scoperta di accorgimenti e strumenti organizzativi indispensabili per mettere a punto una buona strategia. Man mano che elaborate ciò che si è accumulato nella inbox, è opportuno redigere liste e sottoinsiemi di elementi da organizzare, il che, immancabilmente, vi farà venire in mente ulteriori elementi da includervi.

> *Creare un sistema oppure finire schiavo di quello di un altro.*
>
> William Blake

Insomma, un sistema organizzativo non è qualcosa che si debba per forza costruire dall'oggi al domani, in astratto. Esso si evolve mentre elaborate il vostro materiale e verificate se avete messo ogni cosa nel posto migliore *per voi*. Inoltre, si evolverà con voi. Le distinzioni fondamentali del significato che le cose hanno per voi varranno per sempre, ma la struttura migliore con cui gestirle a distanza di un anno potrà apparire diversa da quella che avete ideato per far fronte al vostro mondo oggi.

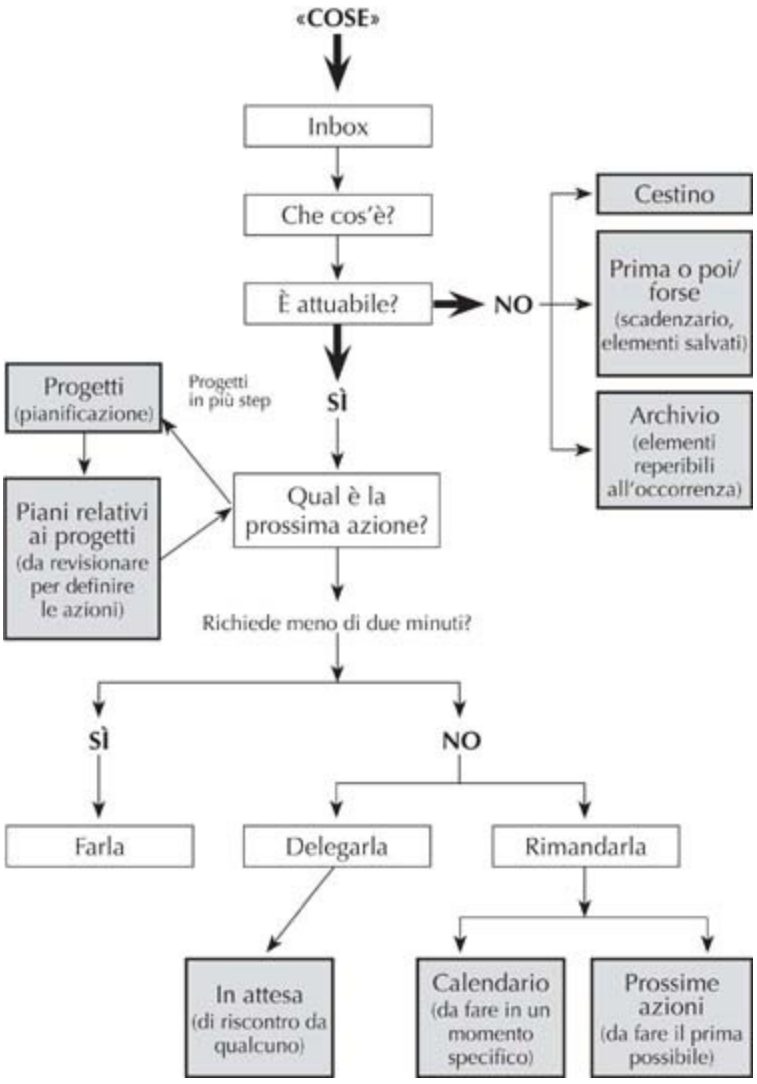
L'anello esterno del diagramma di flusso riprodotto nella pagina seguente mostra i principali sottoinsiemi in cui inserire i vari elementi per poterli definire agevolmente e quindi stabilire che cosa è necessario fare per ciascuno di essi.

Le categorie di base

Vi sono sette tipologie basilari di cose che vanno controllate e gestite nell'ottica di una buona organizzazione:

- Lista «Progetti».
- Materiale di supporto dei progetti.
- Azioni sul calendario e relative informazioni.
- Liste «Prossime azioni».
- Lista «In attesa».
- Materiale di riferimento.
- Lista «Prima o poi/forse».

DIAGRAMMA DI FLUSSO DEL LAVORO: ORGANIZZARE



L'importanza di confini definiti

È di fondamentale importanza che queste varie categorie siano mantenute ben separate fra loro. A ognuna di esse corrisponde un diverso tipo di impegno che abbiamo preso con noi stessi e che deve esserci ricordato in un determinato momento e modo. Se si mescolano tra loro le diverse categorie, gran parte dell'utilità di una sana organizzazione verrà vanificata.

Proprio per questo è di fondamentale importanza, ai fini dell'organizzazione, cogliere e chiarire qual è il vostro rapporto con tali categorie. Nel tentativo di rafforzare il controllo sul proprio mondo, la maggior parte delle persone si limita a «organizzarsi»; in realtà, finisce solo per ricomporre degli inventari incompleti di cose che non sono ancora chiare. Seguendo i processi che vi ho suggerito prima, invece, vi ritroverete con dei contenuti molto chiari e con una tecnica estremamente pratica per smistarli e creare i loro descrittori.

Le categorie devono rimanere visivamente, fisicamente e psicologicamente separate se vogliamo chiarezza.

Se trascurate questa categorizzazione e lasciate che cose di significato diverso finiscano negli stessi raggruppamenti visivi o mentali, tenderete a rimanere in uno stato di torpore psicologico rispetto ai contenuti.

Per esempio, inserendo del materiale di riferimento nella stessa pila dei documenti ancora da leggere, sarà facile lasciarsi spaventare dalla sua mole. Se invece finiscono sulle liste «Prossime azioni» elementi che dovrebbero figurare sul calendario (in quanto previsti per una data ben precisa), a quel punto non vi fiderete più di quest'ultimo e dovrete riesaminare di continuo le prime. Se vi è un progetto per il quale non è previsto alcun intervento per un certo tempo, è indispensabile inserirlo nella lista «Prima o poi/forse», per poter mantenere la debita attenzione che i vostri progetti in corso richiedono. E se un elemento che in realtà dovrebbe figurare nella lista «In attesa» finisce per errore su quella delle azioni successive, questo comporterà una costante perdita di tempo in inutili ripensamenti.

Liste e cartelline sono tutto ciò che vi occorre

Una volta stabilito di che cosa tenere traccia (ne abbiamo parlato nel Capitolo 6), tutto ciò che vi occorre sono liste e cartelline in cui inserire i promemoria e i materiali di riferimento e di supporto. Le varie liste (che, come abbiamo visto, possono a loro volta essere ripartite nelle cartelline) serviranno a tenere traccia non soltanto di progetti attuabili e non, ma anche delle azioni da intraprendere riguardo le questioni in sospeso. Le cartelline

(digitali o cartacee) sono indispensabili per conservare sia il materiale di riferimento sia le informazioni di supporto dei progetti in corso.

Sono moltissimi coloro che hanno compilato liste per anni senza trovarle mai uno strumento utile, ed è logico che ci sia un forte scetticismo nei confronti di sistemi così semplici come quello che vi sto proponendo. In realtà, molti redattori di liste vi inseriscono gli elementi sbagliati, o le lasciano incomplete: due comportamenti che ne pregiudicano la funzionalità. Una volta chiarito, invece, che cosa debba figurare su quelle liste, tutto diviene più semplice: a quel punto basta saper individuare il modo più adatto per gestirle.

Come abbiamo visto, non è consigliabile prendersi la briga di mettere in piedi una scala delle priorità astratta da applicare alle liste, con il risultato di vedersi poi costretti a riscriverle man mano che la situazione cambia. Tentare di imporre una simile struttura è spesso fonte di frustrazione e null'altro. Le priorità sorgeranno in modo più intuitivo quando vedrete una lista completa invece di un certo numero di variabili mutevoli. La lista serve per poter tenere d'occhio l'intero inventario delle operazioni da compiere, e poterlo consultare in qualsiasi momento.

> *Non darei un soldo bucato per la semplicità su questo lato della complessità, ma darei la vita per la semplicità sull'altro della complessità.*
>
> Oliver Wendell Holmes

Quando parlo di «lista» si tenga presente che intendo semplicemente un raggruppamento di elementi dalle caratteristiche analoghe.

La lista può quindi assumere una delle tre seguenti forme: 1) una cartellina a scomparti contenenti singoli foglietti di appunti per ogni elemento all'interno di una stessa categoria; 2) un vero e proprio elenco riportato su un foglio di carta con tanto di titolo (spesso in un'agenda ad anelli); 3) un file su supporto digitale, su computer o su palmare.

Come organizzare i promemoria

Una volta svuotata la inbox, inevitabilmente vi ritroverete con una pila di promemoria relativi a interventi che richiederanno più di due minuti e che non possono essere delegati ad altri. Con tutta probabilità, ne avrete tra una ventina e una settantina, se non di più. Poi ci saranno quelli delle azioni delegate ad altri, oltre naturalmente a qualcosa da inserire nel calendario o alla voce «Prima o poi/forse».

È bene organizzare tutta questa serie di appunti in raggruppamenti che abbiano una logica, così da poterli valutare come possibili azioni da fare quando avrete del tempo a disposizione. Inoltre, è opportuno stabilire anche il modo più indicato per organizzare quei raggruppamenti, a livello materiale, se sotto forma di lista o di cartellina, su supporto cartaceo o digitale.

Le azioni da segnare sul calendario

Come abbiamo visto, per un'efficace organizzazione sono indispensabili due tipi di azioni: quelle da compiere in un momento ben preciso (data e ora) nel tempo, e quelle da compiere il prima possibile (dando magari ad alcune una data di scadenza). Gli elementi da inserire sul calendario possono essere operazioni da svolgere a un dato orario (per esempio, «Dalle 16.00 alle 17.00, incontro con Jim») o in un determinato giorno («Chiamare Rachel martedì per controllare che abbia ricevuto la proposta»).

Il calendario deve limitarsi a fissare i punti fermi intorno ai quali eseguire il resto delle azioni da fare.

Nell'elaborare i dati in entrata, molto probabilmente vi sarete imbattuti in cose finite dritte sul calendario non appena vi sono capitate tra le mani. Per esempio, una volta stabilita la necessità di sottoporsi a un check-up medico e telefonato per fissare l'appuntamento (operazione che richiede non più di due minuti), è del tutto logico che lo abbiate segnato sul calendario.

Molte persone, tuttavia, forse per colpa della vecchia abitudine di redigere ogni giorno una nuova lista delle cose da fare, mettono in agenda per lunedì un'incombenza che *vorrebbero* sbrigare quel giorno, ma che forse

non riusciranno ad assolvere, e dovrà essere rimandata a quelli successivi. *È una tentazione cui bisogna resistere*.

Il calendario va rispettato come fosse terreno sacro: contiene i capisaldi del lavoro da svolgere giorno per giorno e dev'essere consultabile a colpo d'occhio in ogni momento della giornata. Il colpo d'occhio sarà molto più efficace proprio se questo conterrà solo ciò che *va* tassativamente fatto in quel dato giorno. Se al calendario viene assegnato il giusto ruolo nell'ambito dell'organizzazione, ecco che la maggior parte delle altre incombenze rientrerà invece nella categoria di azioni da svolgere «al più presto, al contrario di tutte le altre cose che ho già da fare».

Come organizzare le azioni da svolgere al più presto in base al contesto

Nel corso degli anni ho constatato che il miglior modo di ricordarmi di un'azione da compiere «al più presto» consiste nel fare riferimento al *contesto* preciso che la accompagna: lo strumento da impiegare, il luogo in cui compierla, la situazione necessaria perché si verifichi. Per esempio, se una data incombenza va sbrigata al computer, è ragionevole inserirla nella lista «Al computer». Se invece si tratta di un'azione che richiede l'uso dell'automobile (come recarsi in banca o dal ferramenta), tanto vale scriverla nella lista delle «Commissioni». E se consiste nel discutere un problema a quattr'occhi con la vostra socia, Emily, la scelta più sensata è metterla in una cartella o in una lista «Emily».

Il grado di suddivisione di tali categorie dipenderà: 1) dal numero di azioni diverse di cui tenere traccia; 2) dalla frequenza con la quale cambiano i contesti in cui si svolgono.

Se siete una di quelle rare persone sulle quali incombono soltanto venticinque cose da fare, un'unica lista intitolata «Prossime azioni» può essere più che sufficiente. Essa potrà contenere le voci più disparate, come «Comprare le graffette» o «Parlare con il capo dei cambiamenti del personale» o «Spunti per le riunioni fuori sede». Se, invece, le azioni successive sono magari una cinquantina, o un centinaio, inserirle in un'unica lista renderebbe oltremodo difficoltoso individuare ciò che vi serve: ogni volta che vi capitasse di avere un momento libero per fare qualcosa,

perdereste tempo prezioso per scremare di nuovo tutti gli elementi. Per esempio, si potrebbe approfittare di una breve pausa durante una conferenza per fare alcune telefonate, ma non se occorre mettersi a spulciare quali sono le chiamate da fare in mezzo a un lungo elenco di incombenze varie. E, quando si è in giro per una serie di impegni diversi, conviene avere a portata di mano anche una lista di commissioni da sbrigare.

Un altro fattore di produttività di cui tiene conto un simile schema organizzativo è la possibilità di modulare le proprie energie in funzione dell'estro del momento. Per esempio, se siete dell'umore di fare telefonate, è bene dedicarsi a quelle, e dunque esaurirle tutte. Se state già navigando su internet, tanto vale approfittarne per smaltire tutte le incombenze online, piuttosto che mettersi a fare altro. Passare da un tipo di attività a un altro è, in termini di energie, molto più dispendioso di quanto non si creda. Infine, se avete davanti a voi in ufficio una persona chiave, è consigliabile avere sottomano tutti gli elementi che volete sottoporre alla sua attenzione.

Le categorie più comuni di promemoria

Con ogni probabilità, alcuni dei possibili titoli di seguito riprodotti possono essere validi anche per le vostre liste:

- «Telefonate».
- «Al computer».
- «Commissioni».
- «In ufficio» (varie).
- «A casa».
- «Ovunque».
- «Argomenti da trattare con» (colloqui e appuntamenti).
- «Da leggere/revisionare».

Telefonate. È la lista di tutte le chiamate da fare: ha il pregio di essere utilizzabile ovunque ci sia un telefono a portata di mano. Quanto più vi spostate, tanto più vi tornerà utile averle su un unico elenco. I tanti, inattesi momenti liberi che accompagnano i viaggi o le uscite fuori sede – la pausa durante una riunione, l'attesa dell'imbarco in aeroporto o mentre aspettate vostro figlio all'uscita da scuola – offrono un'ottima occasione per utilizzarlo. Con l'ulteriore vantaggio che una lista suddivisa in sottocategorie permette

di selezionare le telefonate più adatte in funzione del momento. Il mio consiglio è di non dimenticare di annotare, accanto a ognuna, anche il numero da chiamare: in molti casi tenderete a farlo solo se avete il contatto a portata di mano, e nel caso usiate un telefono cellulare basta schiacciare un tasto.

Al computer. Chi lavora al computer – e ancor più chi porta sempre con sé il portatile, un tablet o ha un computer a casa e uno in ufficio – farà bene a radunare in un'unica lista tutti i vari compiti da svolgere davanti a uno schermo: e-mail da inviare, documenti da redigere o da rivedere e quant'altro.

Siccome mi sposto molto in aereo, ho deciso di tenere, oltre alla lista «Al computer», anche una lista «Online» separata. Quando mi trovo a bordo non ho la possibilità di collegarmi agevolmente a internet o ai miei server, cosa spesso indispensabile per la mia attività. In questo caso mi basta dare un'occhiata alla mia lista «Al computer», perché ho l'assoluta certezza che nessuna delle voci che vi ho inserito richieda l'accesso al web. Una variabile in meno di cui tenere conto.

Riflettete attentamente su che cosa si possa fare dove, quando e in quali circostanze, e organizzate le vostre liste di conseguenza.

Se lavorate al computer solo in ufficio o a casa, potreste inserire le operazioni da svolgere al computer nelle liste dedicate a quella specifica sede («In ufficio» o «A casa») anche se magari, quando siete lì, potrebbe risultarvi comodo vedere i promemoria raggruppati in una sottocategoria «Al computer». Invece, se il vostro lavoro e le vostre attività sono incentrati soprattutto sui dispositivi mobili e potete svolgere le azioni tanto su un notebook quanto su un tablet o uno smartphone, la soluzione migliore potrebbe essere quella di riunire quei promemoria in una singola lista dedicata al contesto «Digitale» oppure raccoglierli nella categoria «Ovunque».

Commissioni. È senz'altro opportuno raggruppare in un'unica lista i vari promemoria di tutte le cose da fare quando si è in giro. Se sapete già di dover uscire per andare da qualche parte, è bene avere a portata di mano un elenco delle commissioni così da poter sbrigare tutte le incombenze in una volta. Si tratta di azioni come «Andare a ritirare i certificati di deposito dalle cassette di sicurezza», «Ritirare l'abito dal sarto», «Comprare fiori per Robyn».

> *È di vitale importanza tendere a un grado di semplicità che vada oltre la complessità.*
>
> JOHN GARDNER

Una lista di questo tipo può assumere una forma anche molto rudimentale, come per esempio un Post-it da conservare nell'agenda o sulla porta del frigorifero, o una voce «Commissioni» nel software gestionale del vostro palmare, e può essere utilmente suddivisa in sottoliste. Per esempio, non appena scoprite che vi occorre un utensile, è una buona idea istituire una sottolista «Ferramenta» in cui inserire, man mano che vi vengono in mente, tutti i vari articoli da acquistare. Questa può consistere in un semplice Post-it, oppure, nel caso di una versione digitale, potete allegare una nota nella quale inserirete tutti i dettagli relativi. [a]

> **Semplificando il modo in cui vi concentrate sulle azioni, riuscirete a portarne a termine un maggior numero.**

In ufficio. Per chi lavora in ufficio, alcune incombenze possono essere sbrigate soltanto in quella sede e, a questo punto, è bene averne un elenco esauriente a portata di mano. Naturalmente, se in ufficio disponete di telefono e computer farete riferimento anche alle liste «Telefonate» e «Al computer». Per quanto mi riguarda, farei ricorso a una lista «Azioni in ufficio» o «In ufficio» per tutte quelle azioni che richiedono la mia presenza fisica lì, come mettere in ordine un casellario o stampare un lungo documento da riguardare insieme ai membri dello staff.

Oggi le aziende tendono a diventare più aperte, flessibili e virtuali: va di moda l'«hoteling» (non avere un ufficio permanente, ma piuttosto

«collegarsi» da ogni punto disponibile). Di conseguenza, «In ufficio» potrebbe indicare semplicemente un'azione che richiede di trovarsi in uno dei diversi luoghi usati dalla vostra azienda. Per qualcuno, poi, è utile avere due liste, «In ufficio – A» e «In ufficio – B», dove inserire quelle azioni che restano comunque legate a un determinato luogo fisico.

A casa. Diverse operazioni possono essere effettuate esclusivamente a casa, per questo è utile avere una lista dedicata. Ognuno di noi ha diversi progetti che riguardano la propria casa, e spesso la prossima azione da compiere è semplicemente attuarli: «Appendere le nuove stampe ad acquerello», «Mettere in ordine gli articoli da viaggio», «Fare il cambio di stagione negli armadi» sono soltanto alcuni esempi tra i più classici.

Per coloro che, invece, hanno un ufficio in casa, come me, tutto ciò che può essere svolto unicamente lì va inserito nella lista «A casa». (Se lavorate *soltanto* a casa e non andate in un ufficio, è ovvio che non avete bisogno di una lista «In ufficio»: quella «A casa» sarà più che sufficiente.)

Proprio com'è possibile lavorare in diversi uffici, così molte persone hanno più ambienti di lavoro personali, come case di vacanza, barche o magari anche un rinomato caffè della zona. Anche «Da Starbucks» può quindi essere un buon titolo per una lista di attività!

Argomenti da trattare con. È inevitabile: molte delle vostre prossime azioni possono essere compiute solo interagendo in tempo reale con un interlocutore, o durante una riunione di lavoro. Accennare al proprio socio un'idea per l'anno prossimo; consultarsi con il coniuge sui suoi impegni per la primavera successiva; affidare alla segretaria un incarico troppo complesso da spiegare via e-mail; annunciare nella riunione settimanale del lunedì le nuove disposizioni per il rimborso spese.

Gli incontri a cadenze regolari e le persone con cui si interloquisce quotidianamente possono richiedere altrettante liste dedicate.

Si tratta di compiti da inserire in apposite liste «Argomenti da trattare con» per ognuna di queste persone e ognuno di questi incontri (sempre che

vi partecipiate regolarmente). È un metodo già noto a molti professionisti, ciascuno secondo quello che gli è più congeniale, per esempio per avere sempre sottomano tutta la documentazione che hanno bisogno di vagliare assieme ai loro superiori. Tuttavia, se si è puntigliosi nel classificare tutte le azioni successive, le liste «Argomenti da trattare con» rischiano di passare facilmente da tre a una quindicina. Il mio suggerimento è prevedere liste dedicate per superiori, soci di lavoro, assistenti, coniuge e figli. Liste separate anche per l'avvocato, il consulente finanziario, il commercialista e/o il consulente informatico, nonché per qualunque altra figura con la quale abbiate da discutere più di un argomento per volta, che sia al telefono o di persona.

Chi partecipa a incontri che si tengono a intervalli regolari – riunioni del personale, riunioni di progetto, consigli di amministrazione, riunioni della commissione, incontri genitori/insegnanti o quant'altro – farà bene a utilizzare apposite liste autonome, nelle quali raccogliere tutto il materiale da trattare in queste occasioni.

Col crescere delle vostre responsabilità e del vostro ruolo all'interno di un'azienda, aumenterà il numero delle incombenze che sbrigherete attraverso le comunicazioni e gli accordi con altre persone.

Può essere utile anche una lista di argomenti da trattare con un interlocutore con il quale si avrà a che fare solo per un periodo limitato di tempo. Per esempio, se state facendo dei lavori di ristrutturazione in casa, è bene redigere una lista «Architetto» contenente gli argomenti da trattare con lui per tutta la durata dei lavori. La sera, andando al cantiere, probabilmente vi verranno in mente numerosi punti da discutere con il professionista incaricato l'indomani; ecco perché la lista dovrà essere sempre a portata di mano e facilmente consultabile.

Data l'utilità di questo genere di liste, il sistema dovrà permettere l'aggiunta di «Argomenti da trattare con» *ad hoc* con la massima immediatezza e semplicità. Inserire una pagina in un raccoglitore ad anelli, per esempio, è un'operazione che richiede solo pochi secondi, così come

l'aggiunta di un apposito «memo» nella categoria «Argomenti da trattare con» del vostro dispositivo digitale.

Da leggere/revisionare. Nella inbox avrete senza dubbio individuato un certo numero di cose la cui prossima azione è leggere. Mi auguro vivamente che vi siate attenuti alla regola d'oro dei due minuti e che questa prima cernita abbia già permesso di buttare, archiviare o indirizzare altrove gran parte di quei compiti.

> *Chi fa del proprio tempo il peggior uso, è poi il primo a lamentarsi di non avere mai tempo.*
>
> Jean de La Bruyère

Le operazioni di lettura che richiedono più di due minuti sono di norma gestibili al meglio in un contenitore fisico al quale avrete cura di apporre l'etichetta «Da leggere/revisionare». Stando alla mia definizione, anche questa è una lista, anche se la forma più utile che essa può assumere è proprio quella di un contenitore in plastica o di un portadocumenti a scomparti nel quale inserire, a gruppi, documenti e riviste.

In alcuni casi, la pila di materiale «Da leggere/revisionare» può assumere dimensioni considerevoli. Ecco perché è fondamentale che vi finiscano unicamente letture che richiedono più di due minuti e che siate davvero certi di voler fare non appena ne avrete il tempo. Può essere già demoralizzante di suo, ma la situazione sprofonda nel caos con effetti psicologicamente debilitanti se i confini di questa categoria non sono definiti in modo chiaro. La chiarezza quantomeno vi renderà consci del vostro inventario e, in linea di massima, un simile meccanismo di autodisciplina permette di discernere in maniera più lucida che cosa tenere e che cosa gettare.

Alcuni professionisti (come gli avvocati, per esempio) usano ancora una notevole quantità di materiali stampati: anche se la maggior parte dei loro documenti può essere creata e conservata in formato digitale, il cartaceo resta il modo migliore per gestirla. In questi casi, è spesso opportuno avere, oltre a un contenitore «Da leggere/revisionare», anche una categoria «Da

revisionare/rispondere», destinata alle letture più impegnative che richiedono un diverso tipo di concentrazione.

È pratico avere del materiale da leggere già organizzato a portata di mano quando ci si reca a una riunione che potrebbe iniziare in ritardo o a un seminario in cui sono previste delle pause, o a un appuntamento dal dentista che comporti un minimo di attesa, e ovviamente anche quando siete in treno o in aereo. Sono tutte ottime occasioni per smaltire questo tipo di letture. Chi non organizza le cose «Da leggere/revisionare» finisce con il perdere un sacco di tempo: la vita è piena di tempi utili che possono essere messi a frutto leggendo.

Poiché riceviamo una gran quantità di input digitali (inclusi i dati da leggere e visionare) che perlopiù non hanno un'importanza cruciale per il nostro lavoro o la nostra vita, ma possono comunque essere interessanti o divertenti, può essere utile creare un contenitore destinato espressamente a questo tipo di cose. Una cartella «Rivedere/guardare» nel vostro archivio di posta elettronica o una lista di azioni intitolata «Siti web» potrebbero essere un buon posto dove conservare le e-mail con collegamenti a video, blog o articoli online che vi sono stati raccomandati.

Organizzare la lista «In attesa»

Al pari dei promemoria relativi alle azioni da fare, anche quelli concernenti i compiti delegati o in attesa di risposta da altri vanno scremati e raggruppati. Non si tratta tanto di tenere traccia delle diverse azioni, quanto del risultato finale, specie nel caso di progetti di responsabilità di terzi: i biglietti ordinati per andare a teatro, la consegna dello scanner nuovo in ufficio, l'okay del cliente al preventivo e via discorrendo. Quando poi l'azione successiva di una data procedura è nelle mani di altri, il promemoria può semplicemente limitarsi a *ricordarvi* che cosa aspettate e da chi. Il vostro compito è consultare la lista tutte le volte che ne avete bisogno e decidere se è il caso di intraprendere un'azione quale, per esempio, verificare lo stato o sollecitare in qualche modo il progetto.

Molte persone, soprattutto quelle che rivestono incarichi manageriali o di supervisione, provano un enorme sollievo quando dispongono di un inventario organizzato, aggiornato, completo e revisionato degli impegni

non ancora portati a termine affidati ad altri. E questo permette loro di concentrarsi meglio sulle cose a venire.

Occupatevi delle incombenze demandate ad altri prima che diventino un problema.

Come potrete constatare, la soluzione più pratica consiste nell'avere la lista «In attesa» sempre a portata di mano, proprio come l'elenco delle «Prossime azioni». La responsabilità dell'azione successiva può «rimpallare» più volte sino alla conclusione dell'intero progetto. Per esempio, potreste dover chiamare un fornitore per richiedere un preventivo (lista «In attesa»). Una volta ricevuto, dovrà essere revisionato (e finirà allora nel contenitore «Da leggere/revisionare» o sulla vostra lista «Al computer») e, una volta esaminato, andrà inviato al vostro capo per approvazione (ed eccolo nuovamente sulla lista «In attesa»). E così via.[b]

È anche molto utile avere a portata di mano la lista «In attesa» quando dovete incontrare o parlare con qualcuno che potrebbe essere responsabile di una delle questioni che vi figurano. È molto meglio sollevare subito un argomento – «A proposito, come va il progetto Gonzalez?» – invece che aspettare che diventi troppo tardi e la situazione sia carica di stress.

Per questa categoria è particolarmente importante includere la scadenza di ogni elemento in ciascuna voce, oltre che ogni data concordata. Sarà più semplice seguire un progetto se avrete modo di affermare: «Ma io ho fatto l'ordine il 20 marzo!» oppure: «Sono già tre settimane che ha in mano il preventivo». In base alla mia esperienza, questo dettaglio tattico vale oro.

La consapevolezza che la vostra lista «In attesa» contenga l'inventario completo di tutto ciò che vi sta a cuore e che avete delegato a terzi avrà su di voi un effetto rassicurante.

Usare l'appunto originale come promemoria

Il modo più efficace per tenere traccia dei vari promemoria è inserirli in liste o in cartelline man mano che vi vengono in mente. L'appunto originale non sarà più necessario dopo che lo avrete elaborato. Se per esempio avete scritto delle annotazioni durante un incontro con il capo, una volta che

avrete estrapolato tutte le azioni e i progetti relativi, potrete cestinarle. Alcuni tendono ad archiviare i messaggi vocali o di testo che sono ancora passibili di qualche intervento, ma non si tratta del modo più indicato per gestire i promemoria che contengono.

Tuttavia, questa è una regola che ammette alcune eccezioni. Vi sono alcune tipologie di input che fungono da promemoria delle azioni richieste, senza che dobbiate trascriverli in un'apposita nota. È il caso di alcuni stampati o e-mail.

E-mail e documenti attuabili vanno tenuti separati dal resto.

Gestire il flusso di lavoro cartaceo

Alcune tipologie di materiale costituiscono di per sé un eccellente promemoria. Articoli, pubblicazioni e documenti nella categoria «Da leggere/revisionare» ne offrono un classico esempio: è inutile redigere una nota come «Leggere il numero X di *Vogue*», quando basta semplicemente depositare la rivista nel contenitore apposito.

Un ulteriore esempio è dato da quanti trovano più semplice pagare tutte le utenze in una volta sola e quindi le conservano in una cartellina o in un contenitore con la dicitura «Bollette da pagare» (o un più generico «Conti da saldare»). Analogamente, anche le ricevute da scaricare vanno trattate nel momento stesso in cui sono prodotte, oppure inserite in un portadocumenti dedicato.[c]

La specifica natura delle incombenze e degli input di ognuno, ma anche le caratteristiche del luogo di lavoro, possono rendere più indicato il ricorso al documento originale come promemoria di se stesso anche in altri ambiti. Chi lavora nel campo dell'assistenza clienti, per esempio, potrebbe occuparsi delle numerose richieste avanzate in forma standard, e in tal caso il modo migliore per gestirle è quello di procurarsi un contenitore o una cartella (cartacea o digitale) che contenga solo le cose attuabili. Un avvocato o un commercialista potrebbe avere dei documenti che desidera revisionare per valutare le azioni da intraprendere; in tal caso, sarebbe opportuno metterli in un'apposita vaschetta sulla scrivania insieme agli elementi della stessa natura.

La scelta se redigere una lista di promemoria o fare uso dei documenti stessi riponendoli in contenitori o cartelline, anche digitali, dipenderà in larga misura da considerazioni di ordine logistico. Quei promemoria vanno utilizzati solo in ufficio o anche altrove? Nella seconda ipotesi, quel materiale dovrà essere trasportabile agevolmente. Se invece si tratta di un carico di lavoro che può essere smaltito solo dalla propria scrivania, allora la trasportabilità dei promemoria è un fattore trascurabile.

La ragione principale per cui ci organizziamo è che questo consente di ridurre il carico cognitivo, ossia di eliminare la necessità di chiederci continuamente: «Che cosa devo fare riguardo ciò?»

A prescindere dalla soluzione scelta, anche i promemoria devono far capo a categorie ben precise in funzione dell'azione successiva che richiedono. Se la prossima operazione da compiere è fare una telefonata, la nota dovrà rientrare fra le «Telefonate»; se invece consiste nel rivedere alcune informazioni e inserirle su pc, il promemoria deve essere messo nella categoria «Al computer».

Ciò che spesso mina alla base l'efficienza di un flusso di lavoro è il fatto che tutti i documenti di uno stesso tipo (per esempio, richieste di servizi) sono conservati nel medesimo contenitore, anche se in realtà presuppongono interventi molto diversi tra loro; da una telefonata all'analisi di alcuni dati, alla risposta da dare a una richiesta di informazioni: eppure eccoli tutti lì, alla rinfusa. Sistemandoli così si rischia di lasciarsi scoraggiare dalla dimensione della pila a causa di tutte le decisioni ancora da prendere riguardo il livello di azioni successivo.

Il sistema di cui mi servo è completamente trasportabile, annoto quasi tutto su apposite liste, eppure ho previsto un contenitore «Da leggere/revisionare» fisso in ufficio e una versione portatile costituita da una cartellina di plastica a scomparti etichettata nello stesso modo. Sebbene archivi e legga alcune riviste online, trovo funzionale, nonché esteticamente piacevole, averne anche una versione cartacea a portata di mano.

Gestire il flusso di lavoro nella posta elettronica

Al pari di svariato materiale cartaceo, anche le e-mail che presuppongono azioni successive fungono spesso da eccellenti promemoria di se stesse, in questo caso restando all'interno del sistema di posta elettronica. Ciò è particolarmente vero nel caso di chi riceve molte e-mail al giorno e passa gran parte del proprio tempo al lavoro a occuparsene. La soluzione migliore diviene allora salvare i messaggi che necessitano un intervento direttamente a sistema, anziché trascriverli in una lista.

Molte persone trovano utile tenere due o tre cartelle uniche nella barra di navigazione del loro programma di posta. È vero che, solitamente, tali cartelle fungono da archivio o da materiale di riferimento, ma è possibile creare anche un sistema funzionale che conservi i messaggi richiedenti intervento in un luogo distinto, fuori dalla «Posta in arrivo» (che è dove vengono tenuti di solito). [d]

Il mio suggerimento è creare una cartella per ogni e-mail che richieda un'azione più lunga di due minuti (la regola dei due minuti dovrebbe consentire già una bella scrematura). Il nome della cartella dovrebbe iniziare con una lettera o un simbolo che: 1) lo distingua dalle cartelle di riferimento; 2) lo faccia comparire in cima all'elenco di tutte le altre. Potete usare la @ o un trattino, o qualsiasi altro simbolo venga prima della lettera A. Per esempio, per contenere le e-mail sulle quali occorrerà intervenire potete usare la cartella «@Da fare». Poi potete crearne una «@In attesa» subito sotto. In questo modo, man mano che riceverete e-mail che richiedono feedback da qualcun altro, potrete trascinarvele dentro. Essa potrà ugualmente contenere promemoria di tutto ciò che avrete delegato a terzi via e-mail: quando inoltrate un messaggio, richiedete o demandate un'azione a qualcuno, basta salvarne una copia in «@In attesa». [e]

Alcuni programmi permettono di salvare copia di un'e-mail in una determinata cartella al momento dell'invio (con un comando «Invia e salva»). Altri salvano automaticamente una copia in «Posta inviata». In questo caso, un buon accorgimento consiste nell'inviare a se stessi una copia per conoscenza («Cc», o «Ccn») di ogni incarico delegato tramite e-mail, per poi trascinare quella copia nella cartella «@In attesa».

Si fa molta meno fatica a mantenere prossimo allo zero il numero di e-mail anziché attorno al migliaio.

Come svuotare la casella e-mail. Il metodo sopra descritto consente di liberarsi di tutti i messaggi in entrata, a vantaggio dell'ordine e dell'efficienza nel lavoro quotidiano. A quel punto, ciascuna e-mail nella posta in arrivo sarà veramente «in arrivo», come un nuovo messaggio in segreteria telefonica o un SMS non letto, una sorta di spia lampeggiante che segnala la presenza di una nuova cosa di cui occuparsi. Invece, un'abitudine diffusa è quella di usarla come «magazzino» per le questioni in sospeso, oppure come archivio o addirittura cestino. È una prassi facilmente demoralizzante: ogni volta che lo sguardo si posa sullo schermo si viene invasi dall'ansia di doverne riesaminare tutto il contenuto.

Di nuovo, «svuotare» non significa aver smaltito tutto il carico di lavoro. Significa semplicemente aver *cancellato* il cancellabile, *archiviato* ciò che si vuole tenere e che non prevede interventi, *fatto* quanto richiedeva meno di due minuti e spostato nella cartella dei promemoria tutto ciò per cui aspettate un riscontro assieme alle cose attuabili. A questo punto, e *solo ora*, potete aprire la cartella «@Da fare» per passare in rassegna le e-mail cui avete deciso di dedicare del tempo. Non è più semplice affidarsi a un sistema del genere anziché scorrere di pagina in pagina con il costante terrore che, in quel marasma, qualcosa di davvero importante possa sfuggirvi?

Occhio a non disperdere i promemoria delle azioni

Tenere i promemoria lontano dalla vista naturalmente comporta dei rischi. Lo scopo di un sistema organizzativo è soprattutto quello di fornire i promemoria necessari nel momento in cui servono, cosicché possiate essere sicuri delle scelte riguardo ciò che state facendo (o non facendo). Prima di lasciare l'ufficio a fine giornata, o prima di trascorrere buona parte di essa facendo qualcosa che non avevate pianificato, le e-mail nella lista «@Da fare» rimaste in sospeso vanno passate in rassegna una per una, così come le liste «Telefonate» o «Al computer». In buona sostanza «@Da fare» è una sorta di estensione della lista «Al computer» e richiede pertanto lo stesso trattamento. Anche il flusso di lavoro cartaceo va passato costantemente in rassegna se è l'unica tipologia di materiale a fungere da promemoria.

I documenti cartacei a volte sono più affidabili da utilizzare delle loro versioni digitali.

Ripartire i promemoria tra una cartella, apposite liste e/o il programma di posta elettronica va benissimo, *a condizione di revisionare altrettanto scrupolosamente tutte le diverse categorie in cui li avete divisi*. Non vorrete certo che i promemoria finiscano dimenticati nei recessi del vostro sistema, facendo così venire meno il loro stesso scopo: ricordarvi le cose. Sotto questo aspetto, il mondo digitale può essere pericoloso: non appena i dati non sono più sullo schermo, tendono a sparire anche come possibili stimoli. Questo problema ha spinto numerosi esperti di computer a tornare a un'agenda cartacea: la sua fisicità e la sua presenza visiva possono darci molta più fiducia nel fatto che i promemoria annotati riusciranno davvero a ricordarci le cose che dobbiamo tenere a mente!

Se volete trascorrere una piacevole serata con gli amici senza patemi d'animo o permettervi il lusso di una lunga, rilassante passeggiata con la mente sgombra da qualunque pensiero, dovete assolutamente sapere dove si trovano tutti gli elementi attuabili, che cosa rappresentano e che sono in attesa. E dovete essere in grado di farlo nel giro di qualche secondo, non di qualche giorno.

Come organizzare i promemoria dei progetti

Stilare e tenere aggiornata una lista di tutti i progetti (ossia di ogni impegno o traguardo desiderato la cui realizzazione possa richiedere più di un'azione) può essere un'esperienza bellissima. Tanto per cominciare, molto probabilmente avrete ben più progetti di quanti non crediate.

Se non lo avete già fatto, vi suggerisco di redigere inizialmente una lista «Progetti» in un formato molto semplice, sulla falsariga di quanto già fatto per le liste di azioni. Potrebbe essere una categoria in un'agenda elettronica, un foglio in un raccoglitore ad anelli, o una singola cartellina intitolata «Progetti» e contenente un'unica lista o diversi fogli di carta per ciascun progetto.

La lista (o le liste) «Progetti»

La lista «Progetti» non deve servire a contenere i piani particolareggiati degli stessi, né va gestita in funzione della loro priorità, dimensione o

urgenza. Deve soltanto fungere da repertorio di tutte le questioni in sospeso.

Nell'operatività quotidiana non potrete certo evadere la lista «Progetti» in un colpo solo; la vostra attenzione si concentrerà piuttosto sulle liste di azioni, sul calendario e su ogni altra incombenza inaspettata. Non si dimentichi che non si *compie* un progetto, ma che si compiono i passi necessari alla sua realizzazione. La consapevolezza dell'orizzonte rappresentato dai vostri progetti è comunque fondamentale per estendere con sicurezza il vostro controllo e la vostra concentrazione su intervalli di tempo più lunghi.

Una lista «Progetti» completa e aggiornata è il principale strumento operativo per gestire la foresta anziché accontentarsi di abbattere gli alberi.

Il vero valore della lista «Progetti» consiste nella revisione completa che, se eseguita a cadenza almeno settimanale, è in grado di assicurarvi che abbiate predisposto delle azioni per ogni progetto e che nulla sfugga tra le maglie della vostra organizzazione. Una rapida occhiata alla lista, di tanto in tanto, rafforzerà la sensazione di avere tutto sotto controllo. Sarete certi di disporre di un inventario completo accessibile a voi (e agli altri) ogni volta che vorrete esaminare il carico di lavoro.

L'importanza di una lista «Progetti» completa

La definizione molto ampia e semplice di progetto che ho dato (un traguardo desiderato la cui realizzazione richiede più di un'azione) fornisce una rete importante per catturare le minuzie che occupano la vostra mente. Se lavorate in un settore che per sua natura è focalizzato su progetti (produzione, software, consulenza eccetera), forse faticherete a rendervi conto che anche «Cercare un cane per i bambini» o «Trovare un buon sarto» sono progetti! Che li chiamiate con questo nome o in un altro modo, dovrete comunque dedicare loro una certa attenzione per alleviare la pressione che esercitano sul vostro cervello.

Elencare tutte queste cose in un inventario che sia completo, aggiornato e chiaro per voi, e acquisire l'abitudine di tenerlo sempre così, potrebbe essere

una delle cose migliori che possiate fare per garantirvi una produttività senza stress. Ecco alcune ottime ragioni per farlo:

- È essenziale per il controllo e la concentrazione.
- Allevia le tensioni acute.
- È il nucleo della revisione settimanale.
- Facilita la gestione dei rapporti.

È essenziale per il controllo e la concentrazione. È impossibile essere veramente rilassati e in uno stato produttivo quando continuano a ronzarvi per la testa cose che sapete di dover fare, di qualunque genere esse siano. A quanto sembra, «Devo rinnovare la patente» può occupare nella vostra testa lo stesso spazio di «Devo formulare l'ordine del giorno per la conferenza del prossimo anno» se l'elenco esterno di queste azioni non è completo e non viene rivisto con regolarità.

Allevia le tensioni acute. Le cose all'apparenza meno impegnative che ci diciamo di dover fare in realtà si dimostrano tra le più stressanti, semplicemente perché non ce le abbiamo di fronte. I progetti spesso non si presentano già belli confezionati. Iniziano con una situazione, comunicazione o attività che sembra semplice, ma pian piano si trasforma in qualcosa di più grande del previsto. Pensavate di iscrivere vostra figlia alla scuola materna, ma ecco che subentra un problema con i moduli da compilare, o un cambiamento nei dettagli logistici. Credevate che la fattura che avevate inviato fosse completa e accurata, ma adesso il cliente dice di non essere d'accordo con un costo che gli avete addebitato. Identificare questo tipo di situazioni e inserirle nel vostro sistema con le fasi necessarie per raggiungere i traguardi desiderati libererà nuove energie, con esiti positivi inaspettati.

I progetti di rado si presentano già belli confezionati. Le cose piccole spesso diventano più grandi del previsto.

È il nucleo della revisione settimanale. Come ho già spiegato, la revisione settimanale è il fattore critico di successo per coniugare gli impegni più

importanti con le vostre attività quotidiane. E una lista completa dei progetti costituisce il caposaldo di quest'abitudine fondamentale. Accertarsi ogni settimana di avere sotto controllo quello che state facendo (o non facendo) per trovare un cane per i vostri bambini, così come per la conferenza del prossimo anno, è una pratica essenziale. Ma perché possiate pensare alle cose da quest'angolazione, è necessario che la lista «Progetti» sia già pronta, in una forma abbastanza aggiornata.

Facilita la gestione dei rapporti. Che siate a colloquio con il capo, il personale, il coniuge o un famigliare, è fondamentale che abbiate un senso di controllo e una panoramica di tutti gli impegni potenzialmente rilevanti nel vostro rapporto con quella persona. La distribuzione delle risorse limitate – tempo, denaro, attenzione – implica inevitabilmente delle sfide. Perciò, quando altri interagiscono con voi in modi che reclamano parte di quelle risorse, essere in grado di negoziare (e spesso *ri*negoziare) accordi espliciti e impliciti è l'unico modo per alleviare in maniera efficace le pressioni che esercitano. Se dirigenti, coniugi e sottoposti hanno il quadro dei loro impegni lavorativi e personali, le conversazioni con loro saranno estremamente importanti e costruttive. Ma perché ciò accada, occorre un elenco completo dei progetti.

Dove cercare progetti ancora da scoprire

Ci sono tre aree principali in cui è plausibile che abbiate dei progetti «nascosti»:

- Azioni in corso.
- Interessi e impegni di livello superiore.
- Problemi, questioni e opportunità attuali.

Azioni in corso. Spesso ci sono progetti che potete individuare semplicemente esaminando il calendario, le liste di azioni e gli spazi di lavoro.

Quali riunioni avete messo all'ordine del giorno – passate o prossime che siano – per un qualche traguardo che vi siete impegnati a raggiungere, ma che la riunione in sé e per sé non può farvi portare a compimento? Magari vi accorgerete che una conferenza in cui siete convocati riguarda la richiesta di

un cliente per un nuovo programma personalizzato. Voilà! Ecco un progetto: «Valutare un possibile programma personalizzato per il cliente XYZ». Magari un incontro di orientamento per genitori nella scuola di vostro figlio vi ricorda che avete un problema con il suo calendario delle lezioni. Viaggi imminenti per motivi personali o di lavoro, conferenze sul calendario eccetera: ogni voce dovrebbe essere vagliata per individuare progetti che meritano di essere riconosciuti.

Molto probabilmente ci sono anche progetti non ancora identificati legati alle azioni successive annotate sulle vostre liste. Spesso le persone hanno segnato cose come «Chiamare Mario per l'evento di raccolta fondi» sulla lista «Telefonate», ma non hanno ancora identificato «Concludere la raccolta fondi» come una voce che dovrebbe comparire fra i progetti.

Infine, e non è certo scontato come sembra, troverete preventivi o bozze di contratti nella vostra valigetta, moduli da compilare per la banca sulla scrivania di casa, oppure un orologio rotto infilato nella borsa che sono, in realtà, manufatti di un progetto. Ricontrollate di averli associati tutti ai traguardi finali, invece di lasciarli fuori dal flusso di lavoro.

Interessi e impegni di livello superiore. Esistono buone probabilità che vogliate comunque rivolgere una discreta attenzione ad alcuni impegni e interessi da una prospettiva più ampia e più elevata di responsabilità, obiettivi, visioni e valori fondamentali.

Una riesamina delle vostre responsabilità professionali – le cose che vi occorrono per essere efficienti sul lavoro – e degli ambiti della vita privata che dovete mantenere all'altezza di certi standard probabilmente vi ricorderà cose che stanno attirando parte della vostra attenzione e per le quali è importante definire un progetto.

Se avete degli obiettivi professionali o aziendali, oppure dei piani strategici, siete certi di aver identificato tutti i progetti che essi dovrebbero generare, così che possiate compiere gli interventi appropriati? In base alla mia esperienza, quando un dirigente riesamina un documento di programmazione a lungo raggio si rende conto quasi sempre che c'è almeno un progetto su cui deve fare maggiore chiarezza dentro di sé. Ci sono cose che fanno parte del futuro della vostra vita personale ma che stanno già richiamando la vostra attenzione perché facciate qualcosa a riguardo? Magari i figli che crescono, i genitori che diventano anziani, la vostra

pensione, le aspirazioni del coniuge, attività ludiche o creative che vi piacerebbe iniziare a esplorare? Questo tipo di riflessione spesso produce come minimo alcuni progetti del tipo «Scoprire come» che, una volta identificati, vi infonderanno un maggior senso di controllo su grande scala.

Problemi, questioni e opportunità attuali. Un luogo che abbonda di elementi da inserire nel vostro inventario è la vasta area delle cose spesso amorfe che possono disturbare l'attenzione se non vengono riconosciute e modellate come progetti concreti, con precise fasi da espletare. Si distinguono tre categorie:

- Problemi.
- Elaborazioni da migliorare.
- Opportunità creative e di rafforzamento delle capacità.

Quando un problema è identificabile con un progetto? Sempre. Se considerate qualcosa un problema, e non semplicemente come il modo in cui stanno le cose, state supponendo che esista una possibile soluzione. Che poi esista davvero, è da vedersi, ma dovrete almeno fare qualche ricerca per scoprirlo. «Cercare di migliorare il rapporto di Frederick con la scuola», «Risolvere con il proprietario la questione dei lavori di manutenzione» e «Chiudere la controversia sui compensi con il socio» sono quel tipo di progetti molto reali che potreste non riuscire a riconoscere come tali. Quando avrete dato loro un nome, inseriteli nella vostra lista e decidete l'azione successiva: vi troverete a raggiungere un nuovo livello di semplicità nel gioco della produttività senza stress.

Altri progetti si nascondono immancabilmente nei vostri processi di amministrazione, di manutenzione e di flusso lavorativo, sia nella vita professionale sia in quella privata. Che cosa non vi soddisfa riguardo ai vostri sistemi o al modo in cui le cose vengono o non vengono fatte? C'è qualcosa di frustrante nelle vostre procedure per archiviare, immagazzinare, comunicare, assumere, monitorare o conservare documenti? C'è qualcosa da migliorare nel rendiconto delle spese personali e di lavoro, nelle attività bancarie o d'investimento, o nel vostro modo di mantenere i contatti con amici e famigliari? Anche questi sono quel tipo di progetti che di solito diventano tali senza che ve ne accorgiate: è difficile notare quando superano

la linea di demarcazione che separa ciò che è leggermente irritante da una vera e propria seccatura (o ispirazione) che richiede una soluzione.

Infine, ci potrebbero benissimo essere cose che vorreste imparare o sperimentare per la vostra crescita personale o per dare libero sfogo alla vostra creatività. Vi piacerebbe prendere lezioni di cucina etnica o di disegno artistico? Vi siete detti più volte che sarebbe fantastico seguire un corso online di fotografia digitale o di social media marketing? È probabile che molti di questi progetti «Mi piacerebbe» starebbero benissimo sulla vostra lista «Prima o poi/forse». Man mano che comprenderete l'efficacia del metodo GTD, vorrete sfruttare la metodologia per integrare più facilmente nella vostra vita esperienze nuove, interessanti e utili, definendo nella lista «Progetti» i traguardi desiderati a esse connessi.

Un'unica lista o più sottoliste?

Molti trovano nella lista unica la soluzione più pratica, perché ha il pregio di fungere da inventario, più che da scaletta delle priorità quotidiane. Il sistema organizzativo si limita a fornire dei promemoria per tutte le questioni in sospeso e le opzioni che avete, così da consentire alla mente di fare le scelte strategiche necessarie in maniera più semplice.

A parer mio, il numero di liste «Progetti» è indifferente, a condizione di passarle in rassegna *tutte* regolarmente ogniqualvolta si renda necessario, anche se molti preferiscono farlo in occasione della revisione settimanale.

Alcuni tra i sistemi più comuni per suddividere i progetti

Vi sono situazioni nelle quali può essere utile suddividere ulteriormente la lista «Progetti» (il che contribuisce a eliminare l'ansia!). Vediamo quali sono.

Personali/Professionali. Alcuni trovano comoda la distinzione tra progetti professionali e privati. Se rientrate fra questi, non dimenticate che la lista «Progetti personali» andrà controllata regolarmente proprio come quella dei progetti professionali, e non relegata soltanto ai weekend. Per numerosi progetti personali, infatti, saranno necessari anche interventi durante la settimana, proprio come qualsiasi altra cosa. Spesso le pressioni più forti sul lavoro derivano da questioni della vita privata cui non prestiamo la debita attenzione.

Progetti delegati. Se siete un dirigente, probabilmente vi sono numerosi progetti sotto la vostra diretta responsabilità che però avete delegato a terzi. Anche se potete inserirli nella lista «In attesa», può essere indicata la creazione di un'apposita lista «Progetti delegati» che sia di più celere reperimento; basta avere l'accortezza di rivederla a cadenza regolare così da accertarsi che tutto stia andando per il verso giusto.

Specifiche tipologie di progetti. Alcuni professionisti si occupano di più progetti della stessa tipologia, che può essere utile raggruppare in una sottolista nell'ambito di «Progetti». Per esempio, un consulente aziendale o un relatore potrebbe istituire una categoria a sé stante denominata «Progetti – Presentazioni» contenente un elenco in ordine cronologico di tutti gli eventi di quel tipo che ha in programma. Questi saranno considerati dei progetti come tutti gli altri, nel senso che richiederanno una revisione per determinare le azioni successive fino al loro completamento; tuttavia potrebbe essere utile vederli tutti organizzati in un'unica lista, nell'ordine in cui figurano sul calendario degli eventi, separati dal resto dei progetti.

La giusta quantità di complessità è qualsiasi cosa crei una semplicità ottimale.

Se siete un agente immobiliare, se vendete servizi di consulenza o se fate preventivi per un numero relativamente ristretto di clienti in qualsiasi settore, forse vi sarà utile avere in un solo colpo d'occhio il quadro completo delle relazioni di vendita in corso. Questa potrebbe essere una lista separata in un'agenda o in un'applicazione digitale, ma per avere una funzionalità ottimale dovrebbe essere completa e ogni suo elemento andrebbe costantemente rivisto alla luce delle attività correnti.

Alcune persone amano smistare i loro progetti in base alle aree principali di attenzione: i genitori che seguono le attività dei figli, un imprenditore che divide i progetti in funzione delle varie mansioni di cui si sta occupando («Finanze», «Vendite», «Operazioni») e così via.

Di nuovo, più dello specifico modo in cui decidete di raggruppare i vostri progetti, è importante che vi assicuriate che il vostro inventario sia completo, aggiornato e vagliato quanto basta perché possiate togliervelo

dalla mente. A prescindere da come lo organizzate adesso, è molto probabile che ne cambierete la struttura non appena avrete acquistato maggiore esperienza nell'utilizzo del vostro sistema, e man mano che la vostra concentrazione verrà a spostarsi, tanto nel lavoro quanto nella vita.

E che dire dei sottoprogetti?

Alcuni progetti sono suddivisi in sottoprogetti, ciascuno dei quali potrebbe, in linea teorica, essere considerato alla stregua di un progetto a sé. Per esempio, se state traslocando in una nuova casa e state migliorando o modificando gran parte di ciò che contiene, avrete probabilmente una lista di cose attuabili come «Completare il patio», «Rimodernare la cucina», «Adibire uno spazio a studio» e via discorrendo, che potrebbero essere considerati progetti distinti. Meglio farne un'unica voce nella lista «Progetti – Finire la ristrutturazione della nuova casa» o attribuire una voce autonoma a ciascuno di essi?

In realtà è indifferente, purché tutte le componenti del progetto siano passate in rassegna con una certa frequenza. Nessuno strumento esterno sarà mai così perfetto da permettere di suddividere sia orizzontalmente sia verticalmente tutti i vostri progetti; per questo è bene stabilire un momento di ricapitolazione (la revisione settimanale). Se il progetto più corposo è l'unica voce sulla lista «Progetti», può essere utile redigere una lista dei sottoprogetti e/o del piano del progetto stesso come supporto da consultare. È questa la scelta più indicata nel caso in cui le grandi componenti di un progetto siano a loro volta dipendenti dalla preventiva ultimazione delle piccole. In questa ipotesi, vi saranno sottoprogetti che non richiederanno nessuna azione nell'immediato, proprio perché la loro esecuzione sarà subordinata al verificarsi, prima, di determinate condizioni. Nell'esempio della casa da ristrutturare, è inutile rimodernare la cucina se prima non si è rifatto l'impianto elettrico. O magari vi potete permettere un solo progetto corposo alla volta, perciò sarebbe sensato ordinarli in base alle vostre priorità. Tuttavia, può darsi che non vi sia possibile procedere a «Completare il patio» indipendentemente dagli altri sottoprogetti; pertanto, vorrete stabilire un'azione successiva per ogni parte di questo progetto più ampio su cui *potreste* effettivamente fare progressi a prescindere dal resto.

La scelta del modo in cui elencare progetti e sottoprogetti è personale: purché siate certi di riuscire a reperire prontamente le varie componenti in causa e a controllarle spesso, così da non dovervi sempre preoccupare di ricordarvene.

Non preoccupatevi troppo di quale sia il modo più appropriato. Nel dubbio, il mio consiglio è di inserire nella lista «Progetti» quelli più voluminosi e di tenere i sottoprogetti fra i materiali di supporto, assicurandovi di includerli nella revisione settimanale. Ciò rende spesso più facile contemplare da una prospettiva più vasta, a colpo d'occhio, ciò che sta accadendo nella vostra vita. Se questa sistemazione vi pare inadeguata, potete includere i sottoprogetti indipendenti e in corso come voci autonome nella lista «Progetti».

Non esiste un sistema perfetto per tenere traccia di progetti e sottoprogetti allo stesso modo. La cosa fondamentale è sapere di *avere* dei progetti e, se vi sono ulteriori elementi correlati, disporre dei promemoria del caso.[f]

I materiali di supporto dei progetti

I materiali di supporto non sono né azioni relative al progetto né promemoria dello stesso. Sono risorse per sostenere le vostre azioni e riflessioni riguardo ai progetti.

Non utilizzare i materiali di supporto come promemoria. Molti utilizzano pile di fogli, raccoglitori strabordanti e/o valanghe di e-mail e documenti digitali per ricordarsi di: 1) avere un progetto; 2) doversene occupare. In altre parole, quelli che dovrebbero essere materiali di supporto vengono usati come promemoria. Il problema è che le azioni successive e gli elementi «In attesa» relativi ai progetti non sono spesso stati definiti con chiarezza e risultano ancora nascosti in mezzo a quel mucchio di documenti ed e-mail che improvvisamente appare come una montagna minacciosa, con un effetto desolante più che invitante. Sembra emanare una sorta di messaggio subliminale: «Fai qualcosa! Decidi che cosa fare di me! Tienimi d'occhio!» Nella frenesia di tutti i giorni e tra mille compiti da svolgere, l'ultima cosa

che vorrete sarà sbrogliare una simile matassa. Quella pila di fogli, ben lungi dallo spingervi a fare alcunché, servirà solo a farvi venire l'angoscia.

Se vi trovate in una condizione simile, la prima cosa da fare è inserire il progetto nell'omonima lista come promemoria per ricordarvi che c'è un traguardo da raggiungere. Poi occorre inserire le varie azioni e gli elementi «In attesa» nelle corrispettive liste. Infine, quando giunge il momento di *eseguire* l'azione – per esempio fare una telefonata inerente il progetto –, potete tirare fuori tutto il materiale che ritenete necessario avere come supporto durante la chiamata.

Che cosa continua a tormentarvi a livello psicologico, chiedendovi di prendere una decisione?

Ribadiamolo: i materiali di supporto *non vanno utilizzati* come promemoria delle operazioni da compiere, per quelli esistono apposite liste. Se però tra il materiale di supporto rientrano piani e panoramiche del progetto – oltre alle informazioni collaterali e di riferimento –, forse vorrete dare loro maggiore visibilità rispetto al mero materiale di consultazione nel vostro casellario o sul vostro computer. Questi ultimi possono benissimo essere usati come archivi purché vi abituiate ad aprire i cassetti o le cartelle sul pc e controlliate i progetti a cadenza settimanale. In caso contrario, è meglio tenere il materiale di supporto in un diverso raccoglitore (magari inserendovi anche una copia stampata dei documenti sul computer), o in un contenitore separato in cui mettere le carte «Pendenti» sulla scrivania o su qualsiasi altra superficie visibile.

Per tornare ora all'esempio del trasloco, si potrebbe ipotizzare una cartellina etichettata «Ristrutturazioni – Casa nuova» contenente piani particolareggiati e appunti sul giardino, sulla cucina e sulla zona ufficio. Durante la revisione settimanale, giunti alla voce «Finire la ristrutturazione», non dovrete fare altro che estrarre il fascicolo, sfogliarlo e assicurarvi di non aver scordato nessuna delle prossime azioni da compiere, che potranno essere svolte direttamente, delegate, o rimandate; a quel punto il fascicolo verrà nuovamente archiviato finché non vi servirà di nuovo, in occasione della revisione settimanale o per le vostre operazioni.

Chi dispone di una clientela, reale e potenziale, avrà probabilmente provato più volte a usare cartelline o software per la gestione dei clienti. Il problema è che, almeno in parte, si tratta di materiale costituito da dati cronologici che è indispensabile conservare come riferimento per occasioni future e che deve tenere traccia di tutte le operazioni necessarie per far progredire le relazioni. Queste ultime possono essere organizzate in maniera più efficace tramite le varie liste di azioni. Le informazioni sui clienti possono essere conservate in un dossier generale per ognuno di essi o in un'apposita directory. Tuttavia, se avete bisogno di chiamare un cliente, il relativo promemoria deve figurare soltanto sulla lista «Telefonate». [g]

Organizzare riflessioni mirate sui progetti

Nel Capitolo 3 ho fatto presente che spesso ci saranno idee riguardo ai progetti che vorrete tenere, ma che non sono necessariamente delle azioni successive. Simili spunti rientrano nella categoria «Materiali di supporto dei progetti»: può trattarsi di tutto, da un'idea per le prossime vacanze a un chiarimento sulle componenti essenziali di un piano. Pensieri che possono sorgere in modo spontaneo durante una coda in tangenziale con la radio sintonizzata sul notiziario o anche solo leggendo un articolo di giornale. Che fare di quel genere di materiale?

Il mio consiglio è che siate consapevoli di dove state tenendo traccia del progetto o argomento in sé, come potreste aggiungere altre informazioni, in che formato e dove archiviare ulteriori dati a esso associati. Molti professionisti avranno diverse opzioni fra cui scegliere per gestire i materiali di supporto, fra cui l'aggiunta di note a un elenco di voci, l'organizzazione delle informazioni su supporto digitale tramite e-mail e/o software, l'aggiornamento degli schedari cartacei e appunti su block-notes.

Non vi è motivo di lasciar cadere nell'oblio idee e spunti su progetti, problematiche o altro.

Le note allegate. Numerosi software di organizzazione permettono di allegare una nota digitale a una voce figurante su un elenco o sul calendario. Per esempio, se in quel software avete creato una lista «Progetti», potete selezionare quello sul quale vi è venuta una nuova idea, allegare una nota e

digitarvi il contenuto. È un ottimo sistema per catturare le riflessioni da «retro del tovagliolo». Se invece la lista «Progetti» è su supporto cartaceo, è sempre possibile attaccare un Post-it accanto alle varie voci dell'elenco principale o scrivere una nota su un foglio separato dedicato all'elemento in questione. L'importante è non dimenticare di guardare la nota allegata quando si riprende in mano il progetto.

E-mail e software. Il mondo digitale offre una varietà infinita di sistemi per gestire le idee relative ai progetti. Le e-mail contenenti informazioni potenzialmente utili ai progetti possono essere conservate in un'apposita cartella nella nostra casella di posta, nominata di conseguenza. Se avete un considerevole volume di e-mail che si riferiscono a un singolo progetto, potreste creare due cartelle chiamandole, per esempio, «Partnership Johnson – Attivo» e «Partnership Johnson – Archivio». Se non avete già provveduto, potrebbe essere indicata la creazione di un database più strutturato per agevolare la riflessione sistematica su un dato progetto o argomento. Nel nostro secolo c'è stato un enorme sviluppo di questo genere di strumenti, che vanno dal semplice software basato sul cloud per prendere appunti e organizzare le attività (il cui uso consente infinite personalizzazioni), ai sistemi di gestione dei progetti e file condivisi, fino alle applicazioni personali per l'organizzazione di progetti di ogni tipo: dalla creazione di mappe mentali in forma libera, all'organizzazione di grandi lavori di scrittura e di ricerca.

La brutta notizia legata ai tanti vantaggi offerti dal vasto assortimento di opzioni per il supporto ai progetti digitali è la facilità con cui siamo tentati di distribuire informazioni potenzialmente rilevanti in una tale molteplicità di luoghi e dispositivi che rischiamo di ritrovarci quasi al punto di partenza: non sappiamo dove si trovino tutte le cose, non sono inserite in un sistema integrato che ci offra un quadro d'insieme dalla prospettiva giusta, e nel momento giusto, non siamo sicuri di quali dati inserire né dove... così finiamo col cercare di tenere tutto coordinato all'interno della nostra testa! Trovo di continuo nuovi modi interessanti per conservare traccia delle informazioni utili per le varie attività che ho in corso, ma se non voglio impazzire devo poter disporre di una lista «Progetti» ben delineata e accessibile, e passare in rassegna a cadenza regolare tutte le parti del mio sistema per cercare i dettagli pertinenti.

Il pericolo insito nel mondo digitale è la quantità di dati che possono facilmente essere distribuiti in una miriade di luoghi diversi, senza collegamenti che li coordinino.

Documenti cartacei. Prevedere un raccoglitore per ogni singolo progetto può essere indicato per chi ha grandi quantità di materiale cartaceo. Anche se sembra un modo un po' superato, è comunque una soluzione efficace. La semplicità e la praticità sono ciò che caratterizza un buon sistema di archiviazione generale, che renda comodo creare una nuova cartellina per gli appunti dell'ultima riunione, per esempio. A volte, per rivedere e consultare le informazioni relative a un progetto prima di una sessione di pianificazione o di una conversazione che lo riguardi, è più facile usare un raccoglitore fisico piuttosto che cercare di reperire sul momento i dati in formato digitale. Io stampo spesso tutte le informazioni potenzialmente utili legate al mio progetto – fogli di calcolo, tabelle, e-mail, pagine web eccetera – così da averle a disposizione come materiale di riferimento.

Pagine di block-notes. Un inestimabile pregio del block-notes è che permette di dedicare un'intera pagina o gruppi di pagine a un singolo progetto. Io stesso ho usato per anni un blocco per appunti contenente una lista «Progetti» all'inizio, e una sezione «Supporto ai progetti» alla fine, nella quale non mancavano mai fogli bianchi per potervi annotare piani, appunti o pensieri a caso sui progetti che figuravano nella lista. Anche se le componenti del sistema personale basate su supporti cartacei stanno lasciando sempre più il campo ai loro equivalenti digitali, la struttura del block-notes conserva un suo valore, fornendo una piattaforma multilivello più integrata per il buon orientamento del pensiero.

Ciascuno dei metodi descritti sopra può rivelarsi molto efficace per organizzare la riflessione intorno a un progetto. Il segreto sta nel ricercare periodicamente possibili azioni successive fra gli appunti, e rivedere questi ultimi ogni volta che lo ritenete necessario, a seconda della natura del progetto.

Si renderà inoltre indispensabile eliminare gli appunti quando non saranno più attuali, attinenti o necessari, prima di ritrovarsi per le mani un ammasso di dati obsoleti. Personalmente ho trovato utilissimo intercettare

questo tipo di pensieri, più per il modo in cui aiuta di continuo il processo di riflessione che per il fatto che ogni idea venga poi davvero messa in atto (spesso non avviene!). Tuttavia mi assicuro di non lasciarli in circolo troppo a lungo, illudendomi che possano tornarmi utili quando non lo sono più.

Organizzare i dati non attuabili

Curiosamente, uno dei più grossi problemi di molti sistemi di gestione personale è la commistione tra una ristretta cerchia di cose attuabili e tutta una serie di dati e materiale utili ai quali però non è collegato alcun intervento. Avere delle buone e solide strutture con cui gestire gli elementi non attuabili, nel lavoro come nella vita privata, non è meno importante della gestione dei promemoria su progetti e azioni concrete. In mancanza di ciò, l'intero processo rischia di bloccarsi.

Vi sono tre grandi categorie di elementi non attuabili: il materiale di riferimento, i promemoria di ciò che non necessita di un intervento subito, ma potrebbe averne bisogno in un secondo momento, e le cose assolutamente inutili (cestino).

Materiale di riferimento

Molto di ciò che approda sulla vostra scrivania e che irrompe nelle vostre vite in generale è, in realtà, materiale di riferimento. Anche se non richiede alcuna iniziativa in particolare, si tratta di informazioni che, per svariate ragioni, si desidera conservare. Resta però da stabilire che cosa tenere, quanto spazio dedicarvi, come archiviarlo e dove: una scelta che risponderà in larga misura a considerazioni di ordine individuale, legale o logistico. L'unico momento in cui dovrete rivolgervi l'attenzione è quando vorrete cambiare il vostro sistema perché avete troppe informazioni o troppo poche, a seconda delle vostre preferenze e necessità.

Il motivo per cui molti sono tormentati dalle proprie incombenze, sul piano psicologico, è che queste restano appunto delle «cose», perché non si è ancora deciso quali siano attuabili e quali no. Una volta fatta distinzione fra queste, il materiale di riferimento che ne rimane non dovrebbe essere fonte di ansie o distrazioni: è semplicemente la vostra biblioteca personale, l'unica

decisione da prendere è di che dimensioni la volete. Dopo aver adottato questa metodologia, potrete accumulare tanto materiale quanto ve ne concede il vostro spazio (fisico e digitale). Aumentando la capacità dell'hard disk del mio computer e quella di backup su drive aggiuntivi o nel cloud, ho potuto salvare in archivio tante e-mail e foto digitali quante ne contengono. Più sono, meglio è, dal mio personale punto di vista, dal momento che ampliare il volume del semplice materiale di riferimento non comporta alcun peso psicologico.

La varietà dei sistemi di consultazione

I materiali di riferimento si presentano oggi in molteplici forme (sia dal punto di vista degli argomenti sia da quello dei media), e molteplici sono i modi per organizzarli.

Ecco un elenco di alcuni tra i più diffusi:

- Archiviazione del materiale di consultazione generale, su carta, e-mail o semplice supporto digitale.
- Archiviazione di categorie vaste.
- Software di gestione dei contatti.
- Biblioteche e archivi personalizzati.

Archiviazione del materiale di consultazione generale. Come abbiamo visto, il sistema di archiviazione riveste una funzione essenziale nell'elaborazione e organizzazione del vostro lavoro. Esso rappresenta anche una necessità per gestire i dati cartacei e digitali che, per svariate ragioni, ritenete possano tornarvi utili. Teoricamente, durante l'elaborazione della inbox, avrete già messo in piedi un sistema di archiviazione del materiale di consultazione generale che renda comodo mettere via anche un solo foglio di carta al quale vorrete fare riferimento poi, o un articolo letto online; un sistema sufficientemente informale e accessibile che permetta di archiviare in un battito di ciglia, e che sia vicino alla scrivania o alla postazione da cui svolgete il vostro lavoro. Se non vi siete ancora organizzati al riguardo, tornate al Capitolo 4 per ulteriori ragguagli.

Il sistema di archiviazione deve fungere da semplice biblioteca contenente dati prontamente reperibili, e non da promemoria

di azioni, progetti, priorità o prospettive.

Alla maggior parte delle persone occorrono da uno a quattro cassetti di schedario, diverse decine di cartelle per le e-mail di riferimento, oltre a spazi e categorie digitali in numero variabile, ma che possono arrivare a diverse centinaia.[h] Il web non è altro che un enorme schedario digitale, che attenua la necessità di crearsi una biblioteca personale per il materiale di riferimento, ma al tempo stesso produce una quantità immensa d'informazioni che probabilmente vorrete raccogliere e organizzare all'interno del vostro sistema. Questa crescente moltitudine di informazioni e dei relativi modi per accedervi e organizzarle rende sempre più necessario distinguere gli input attuabili da quelli che non lo sono. Inoltre occorre creare e mantenere un sistema facilmente utilizzabile per l'archiviazione dei dati di riferimento.

Archiviazione di categorie vaste. Qualsiasi argomento che richieda più di cinquanta cartelline e/o documento fondamentale merita probabilmente un cassetto tutto per sé o un suo database, in ordine alfabetico o secondo un altro semplice sistema di consultazione. Per esempio, se state gestendo una fusione aziendale e pertanto dovete avere sott'occhio un'enorme massa di documentazioni in formato cartaceo, probabilmente tenerle in ordine tutte richiederà anche due o tre interi schedari. Ma anche se avete la passione della cucina, o del giardinaggio, o della vela, ognuno di questi hobby può richiedere un cassetto tutto per sé.

Tenete presente che se l'ambito di interesse prevede materiale di supporto che potrebbe figurare anche in altri ambiti, probabilmente vi troverete dinanzi al dilemma se archiviare quelle informazioni tra il materiale generico o tra quello specifico. Per esempio, avete letto un ottimo articolo sulle recinzioni in legno e decidete di tenerlo: meglio metterlo nel cassetto «Giardinaggio» o nell'archivio generale, insieme alle altre informazioni relative ai progetti sulla casa? Di norma, è bene attenersi a un unico sistema di riferimento, a eccezione di pochi argomenti specifici.

Software di gestione dei contatti. Gran parte delle informazioni da conservare è direttamente correlata alle persone che vi circondano. Occorre registrare informazioni di ogni genere: numeri di telefono di casa e ufficio,

numeri di cellulare, indirizzi e-mail eccetera. Può inoltre risultare utile, per alcuni, segnarsi compleanni, nomi dei famigliari, hobby, interessi e via discorrendo. Su un piano più strettamente professionale, potrebbe essere necessario tenere traccia di date di assunzione, scadenze per la valutazione delle performance aziendali, obiettivi e qualunque altro elemento potenzialmente rilevante per la crescita del personale o a fini legali.

La sezione «Rubrica» della maggior parte delle agende cartacee o digitali è probabilmente la più utilizzata in assoluto (oltre al calendario). Chiunque ha bisogno di poter reperire i numeri di telefono o gli indirizzi e-mail, ed è interessante notare che anche questo è puro e semplice materiale di riferimento. Non è richiesta alcuna azione: si tratta soltanto di informazioni alle quali potreste aver bisogno di accedere in futuro. Per quanto il mondo sia ormai diventato digitale, molte persone conservano ancora pile di biglietti da visita che sembrano gridare loro: «Usami per fare qualcosa, ti prego!»

Ma una volta che avrete filtrato da quegli input gli elementi attuabili, non vi saranno misteri su come organizzare le informazioni di contatto, al di là delle logistiche per le vostre esigenze individuali. Di nuovo, l'unico problema sorge quando si tenta di trasformare la rubrica in uno strumento per ricordarsi delle cose da fare. Non potrà mai funzionare (a meno che non faccia parte di un sistema di software di gestione dei contatti ben organizzato dove, oltre alle informazioni sui clienti, vengono archiviati con ordine e logica anche i relativi promemoria). Se ogni azione riguardante le persone con cui interagite è stata correttamente identificata e registrata nelle liste dei promemoria, non c'è ragione per cui una rubrica debba rivestire un ruolo diverso da quello di archivio dati.

L'unico problema (o opportunità) allora resta quello di stabilire quante informazioni vi occorrano davvero e in che modo conservarle per un pronto reperimento quando necessario. Non vi sono soluzioni ideali, anche se va detto che con l'aumentare della potenza degli strumenti digitali mobili connessi a internet, dalle capacità sempre più grandi in termini di immagazzinamento dati, anche le possibilità di accesso e la confusione dovuta alle innumerevoli opzioni cresceranno a tal riguardo.

Biblioteche e archivi personalizzati. Le informazioni potenzialmente utili possono essere di svariati tipi. Potreste davvero trovare di tutto se aveste

voglia di mettervi a scavare a fondo. Stabilire quante conservarne, quante debbano essere a portata di mano e in che forma dipende molto dalle vostre esigenze, dalla familiarità con cui trattate questo materiale e dalla tecnologia che vi connette al mondo dell'informazione.

Se il materiale serve solo come riferimento, l'unica cosa che resta da chiarire è se valga la pena dedicargli tempo e spazio.

La scelta del metodo non è fondamentale ai fini della produttività e dell'organizzazione personale purché i vari progetti e le azioni risultino inseriti in un sistema di controllo utilizzato con regolarità. A questo punto, ogni materiale di riferimento non diventa altro che materiale per intercettare e creare accesso, in funzione delle vostre personali propensioni, esigenze e capacità.

Un minimo di coerenza rende tutto più semplice. Che cosa vi serve davvero avere costantemente a portata di mano? Sono queste le informazioni che devono figurare nell'onnipresente taccuino o palmare. Quale materiale vi occorre invece avere sottomano per le attività fuori sede? Questo va infilato nel portadocumenti, nella ventiquattrore, nello zaino, o nella borsetta. Che cosa può tornarvi utile per il lavoro in ufficio? Questo, invece, va inserito nel sistema di archiviazione personale, o nel computer in rete. Come far fronte alle situazioni eccezionali sul lavoro? Il materiale di quel genere può essere conservato su dossier dipartimentali, fuori sede o nel cloud. Come regolarsi con le informazioni reperibili in internet? Semplice: andarsele a cercare quando servono, a meno che non ne abbiate la necessità anche offline. In questo caso, stampate i dati direttamente dal web e conservateli in una cartellina da portare con voi.

Vedete, dunque, come l'organizzazione individuale del materiale di riferimento si riduca, in ultima analisi, a una questione logistica e finalizzata a uno scopo? Ecco perché è fondamentale distinguere a monte tra ciò che è suscettibile di interventi e ciò che non lo è. La seconda chiave di successo consiste nel determinare che uso potete fare di quell'informazione e, di conseguenza, dove e come andrebbe conservata. Una volta prese queste decisioni, avete la più completa libertà di gestire e organizzare tutti i materiali di riferimento che volete, pochi o tanti che siano. Non esiste un

sistema di riferimento «perfetto»: le sue strutture e il suo contenuto richiedono una decisione fortemente soggettiva che dovrebbe basarsi sul rapporto fra i vantaggi che ne ricavate e il tempo e lo sforzo necessari per intercettare e conservare i dati. Vi consiglio di cominciare dalle informazioni reali che desiderate tenere, decidendo il posto migliore in cui immagazzinarle in modo da reperirle facilmente, e aggiungerne altre man mano, anziché cercare di scegliere o progettare un sistema in modo astratto. Con il passare del tempo trasformerete le vostre biblioteche di riferimento in una struttura generale più ampia e accurata, ma per farlo dovrete migliorare il modo in cui state gestendo le vostre realtà quotidiane: tenete conto di eventuali errori mentre cercate di capire quale sia il modo migliore per gestire tutto. Il segreto è esaminare e rivalutare il vostro sistema con regolarità e naturalmente correggere il tiro in base alle esigenze.

Prima o poi/forse

Il secondo aspetto da considerare quando si organizzano dati non attuabili riguarda il reperimento di elementi da riesaminare in futuro. Questi possono spaziare da un viaggio che sognate da tempo, o un libro che vi piacerebbe leggere, ai progetti da mettere in cantiere nel prossimo anno d'esercizio, o talenti e abilità che si desidera affinare.

Per una piena attuazione di questa metodologia occorre trovare il sistema di tenere «in caldo» determinate informazioni. Vi sono svariati modi per accumulare materiale da esaminare in un secondo momento, alleggerendo così il carico psicologico che grava sulla mente. Questi elementi possono essere inseriti in diverse versioni della lista «Prima o poi/forse», oppure registrati sul calendario o su uno scadenzario cartaceo o digitale.

«Prima o poi/forse» non è sinonimo di «da buttare». Potrebbe trattarsi delle idee più brillanti di tutta un'esistenza.

La lista «Prima o poi/forse»

Se svuotate la mente per raccogliere tutto ciò che è stato immagazzinato nella vostra RAM, di certo troverete progetti in cui non siete poi così *sicuri* di volervi imbarcare davvero: un classico esempio sono le idee come

«Imparare lo spagnolo», «Comprare un cavallo a mia figlia», «Salire sulla vetta del Monte Washington», «Scrivere un racconto di fantascienza» o «Costruire cottage per le vacanze».

Se non avete ancora provveduto, vi consiglio di redigere una lista «Prima o poi/forse», qualunque sia il sistema organizzativo per il quale avete optato, e di permettervi il lusso di inserirci ogni idea di questo tipo che vi sia balzata in mente fino a oggi. Potrete constatare come anche il solo fatto di stilare una simile lista costituisca, in sé, uno stimolo alla creatività.

Creare e tenere aggiornata la categoria «Prima o poi/forse» libera il flusso del pensiero creativo: potete immaginare cose fantastiche senza dovervi impegnare ancora a fare qualcosa in merito.

Sarete sorpresi di vedere come numerose idee inserite in quella lista si concretizzeranno quasi automaticamente, senza grossi sforzi da parte vostra. Se riconoscete il potere che l'immaginazione ha nel favorire cambiamenti in termini di percezione e operato, è facile capire come avere a disposizione una lista «Prima o poi/forse» possa arricchire la vostra vita di nuove ed emozionanti avventure. Siamo più propensi a cogliere le opportunità quando si manifestano se le abbiamo preventivamente individuate e intercettate come possibilità. È un meccanismo che ho sperimentato in prima persona: ho imparato a suonare il flauto e ad andare a vela in mare aperto proprio perché erano progetti che avevo inserito in una lista come questa, che può essere alimentata non soltanto dalla inbox, ma anche da altre due fonti: la creatività individuale e la lista dei progetti in corso.

Creare un inventario dei pensieri creativi. Quali sono le cose che vi piacerebbe davvero fare, prima o poi, se soltanto ne aveste il tempo, il denaro e la propensione? Scrivetele sulla vostra lista «Prima o poi/forse». Questa categoria spesso include:

- Acquisti o lavori per la casa.
- Nuovi hobby.
- Imparare a fare nuove cose.

- Talenti da scoprire o affinare.
- Abiti e accessori da comprare.
- Giocattoli (materiale hi-tech o altro!) da provare.
- Viaggi.
- Associazioni cui iscriversi.
- Attività di volontariato.
- Cose da fare o da vedere.

Rivalutare i progetti in corso. Ecco una buona occasione per fare il punto sulla lista «Progetti» da una prospettiva più ampia (ossia i capisaldi del vostro lavoro, gli obiettivi e le prerogative personali) e chiedersi se alcune di quelle voci non vadano trasferite sulla lista «Prima o poi/forse». Se in questa fase di riflessione ci si rende conto che un progetto facoltativo non ha alcuna probabilità di essere preso seriamente in considerazione per almeno qualche mese, spostatelo.

Talvolta le persone hanno trovato utile ripartire in sottocategorie anche i loro progetti «Prima o poi/forse». Potrebbe fare una grossa differenza riflettere sui progetti che davvero volete realizzare per la vostra casa non appena disporrete delle risorse economiche necessarie, e le cosiddette «cose da fare prima di morire», come per esempio scalare una montagna in Nepal o creare una fondazione per i bambini bisognosi. In un'azienda si potrebbe operare una distinzione tra le idee «da parcheggiare» («Affronteremo questo tema nel nostro prossimo incontro trimestrale») e i progetti da avviare se e quando sarà disponibile un capitale consistente. Mentre valutate le varie alternative, è essenziale che osserviate con attenzione se le vostre liste e sottocategorie risultano per voi spossanti o energizzanti.

Categorie particolari della lista «Prima o poi/forse»

Probabilmente tra i vostri interessi ve ne sono alcuni che potremmo definire molto ricchi in termini di potenziali cose da fare. Può essere divertente raggrupparli in liste, per esempio:

- Gastronomia: ricette, menù, ristoranti, vini.
- Figli: cose da fare con loro.
- Libri da leggere.
- Musica da scaricare.

- Film da vedere.
- Idee regalo.
- Siti web da visitare.
- Gite per il fine settimana.
- Idee varie (nel senso che non sapete come classificarle).

Elenchi di questo tipo sono un incrocio tra materiale di riferimento e lista «Prima o poi/forse»: servono a raccogliere elementi da consultare all'occorrenza – vini, ristoranti, libri –, ma possono anche essere riletti con una certa regolarità per trarne spunti e promemoria da mettere in atto un giorno o l'altro.

In ogni caso, ecco un'altra ottima ragione per dotarsi di un sistema organizzativo che permetta di catturare agevolmente tutto ciò che potrebbe, un domani, rendere la vostra vita più interessante e varia, senza però occuparvi la mente su cose lasciate a metà.

Il rischio dei documenti «Metti via ora e rivedi poi»

Molti avranno accumulato un qualche tipo di pila o fascicolo (o anche cassetto o cartella di posta elettronica) «Metti via ora e rivedi poi», nella vaga convinzione che rientri nella categoria dei «Prima o poi/forse», dicendosi: «Non appena troverò un attimo di tempo, me ne occuperò». Personalmente sconsiglio questo tipo di sottosistema, perché il più delle volte mi è capitato di constatare che chi lo aveva creato di fatto non lo utilizzava e, anzi, sviluppava una resistenza e indifferenza verso la mole di cose accumulate in esso. Se non viene consultata regolarmente, la lista «Prima o poi/forse» perde ogni funzionalità.

Vi è inoltre una differenza di fondo tra un elenco che viene a tutti gli effetti gestito e un ricettacolo di incombenze buttate lì in qualche modo. Solitamente, gran parte di quel materiale è da cestinare, una parte va inserita nella lista «Da leggere/revisionare», una parte va archiviata come materiale di consultazione, una parte andrà inserita sul calendario o in uno scadenzario (*si vedano* pp. 195-198) allo scopo di riconsiderarla tra un mese o nel prossimo trimestre, e una parte presuppone una qualche forma di intervento nell'immediato.

Se si ha la possibilità di compiere un'azione, si ha anche la possibilità di non compierla.

ARISTOTELE

In svariate occasioni, dopo aver elaborato il cassetto o il fascicolo «Metti via ora e rivedi poi», ho scoperto che in realtà non conteneva nulla!

Usare il calendario per opzioni future

Il calendario può essere un ottimo strumento per parcheggiarvi i promemoria di ciò che, *forse*, potreste prendere in considerazione più avanti. Quasi tutti i clienti con i quali ho lavorato non erano avvezzi a un suo uso corretto, altrimenti avrebbero trovato molte più cose da scriverci.

Una delle tre funzioni del calendario è quella di fornire *informazioni sulla singola giornata*. In questa vasta categoria possono rientrare elementi molto diversi tra loro, anche se il modo più creativo per trarre vantaggio da questo strumento consiste nell'inserirvi determinate incombenze in modo da non pensarci più e riconsiderarle in una data successiva. Ecco alcuni esempi, fra i tantissimi possibili:

- Meccanismi per l'avviamento di progetti.
- Eventi ai quali si desidera partecipare.
- Catalizzatori di decisioni.

Meccanismi per l'avviamento di progetti. Se avete un progetto che non richiede una riflessione nell'immediato ma che andrà esaminato prima o poi in futuro, potete selezionare una data ritenuta adatta e segnare sul calendario un promemoria per quel progetto in quel giorno. Va inserito in uno spazio relativo alla giornata, non a un'ora precisa, e una volta giunto il giorno in questione l'annotazione vi farà ricordare di inserire quella voce nella lista «Progetti».

Alcuni esempi classici:

- Eventi speciali con un certo margine di tempo a disposizione (lancio di nuovi prodotti, raccolte fondi eccetera).

- Eventi a cadenze regolari che presuppongono specifici preparativi, come incontri per esaminare un budget, conferenze annuali, programmazione di eventi o incontri (per esempio, in che data inserire nella lista «Progetti» la convention vendite dell'anno prossimo o l'iscrizione dei figli a scuola?).
- Date da non dimenticare (compleanni, anniversari, occasioni speciali).

Eventi ai quali si desidera partecipare. Di sicuro riceverete costantemente inviti a seminari, conferenze, incontri, eventi sociali e culturali, per i quali si pone il problema di quando decidere se andarvi o meno. Controllate la data per cui sono previsti, stabilite il giorno in cui dovrete prendere una decisione e segnatevelo sul calendario:

- «Colazione alla Camera di commercio domani?»
- «Abbonamenti allo stadio in prevendita oggi.»
- «Speciale della BBC sui cambiamenti climatici in onda questa sera alle 20.00.»
- «Tè al Garden Club sabato prossimo.»

Anzi, se vi vengono in mente altri promemoria del genere, segnateveli subito.

Va benissimo decidere di non decidere, a patto di farlo con metodo.

Catalizzatori di decisioni. Di tanto in tanto potrebbe capitarvi di dover compiere una scelta importante, ma di non poter, o voler, prendere una decisione subito: nulla da eccepire, a condizione che abbiate ben chiaro che le informazioni che vi servono devono provenire da fonti *interne* anziché *esterne* (per esempio, dovete dormirci su), o che esista davvero un buon motivo per posticipare la decisione fino all'ultimo minuto (accertandovi che tutti i fattori in gioco siano il più aggiornati possibile prima di scegliere come comportarvi). Ma per potervi sentire sicuri della vostra *non* decisione farete meglio a creare una rete di sicurezza che garantisca che la situazione

verrà valutata in modo adeguato in seguito. Un promemoria sul calendario può servire egregiamente allo scopo.[i]

Alcuni esempi classici di ambiti decisionali con queste caratteristiche sono:

- Assunzioni/licenziamenti.
- Fusioni/acquisizioni/cessioni/disinvestimenti.
- Cambiare lavoro/mansione.
- Potenziale cambiamento di strategia.

Si tratta di temi troppo vasti per dedicarvi solo poche righe, ma il principio resta valido. Chiedetevi: «Esistono decisioni per le quali devo predisporre un meccanismo di 'innesco', in modo da poter per ora pensare ad altro in tutta tranquillità?» Se la risposta è sì, fatevi un promemoria che possiate consultare in seguito.

Lo scadenzario

Un modo semplice per gestire elementi non attuabili ma che potrebbero richiedere un'azione più avanti è lo scadenzario: una versione tridimensionale del calendario, che consente di inserire promemoria *fisici* di ciò che volete ricordarvi in futuro. È uno strumento che può rivelarsi estremamente utile, capace di fungere da piccolo servizio postale privato con il quale spedire a voi stessi la documentazione necessaria nella data prevista. Io stesso ho usato uno scadenzario per anni. Anche se la tecnologia ha reso più facile – con i software e i dispositivi mobili – la digitalizzazione dei promemoria di questo tipo, è possibile che molte cose siano per voi più semplici da gestire attraverso questa soluzione low-tech. Per quanto l'organizzazione digitale sia sempre più promettente, nel mio sistema personale ci sono ancora molti elementi che possono essere organizzati in modo più efficiente usando dei promemoria fisici.

Lo scadenzario è in sostanza un raccoglitore a scomparti che consente l'inserimento ordinato di fogli e altri promemoria fisici così da far apparire «automaticamente» il materiale da visionare nella inbox alla data desiderata.

Chi ha un assistente può assegnargli questo compito, almeno in parte, sempre che lui o lei posseggano un sistema operativo simile e affidabile. Alcuni esempi:

- «Mi consegni questo ordine del giorno la mattina di quella riunione.»
- «Mi restituisca queste carte lunedì così ci ripenso con calma, servono per la riunione di mercoledì.»
- «Mi ricordi il viaggio a Hong Kong due settimane prima, così organizzeremo la logistica.»

Quindi lo scadenzario va consultato ogni giorno della settimana.

Anche chi, per scelta o per necessità, delega alcuni di questi compiti ai propri collaboratori, farebbe bene a familiarizzare con l'uso dello scadenzario, trasformandolo in parte integrante del proprio stile di vita anche in privato. Le funzioni che può svolgere sono molteplici e probabilmente non ve la sentireste di affidarle *in toto* ai vostri collaboratori.

Con il mio scadenzario gestisco tutta la documentazione relativa ai viaggi che mi serve avere sottomano quel determinato giorno, promemoria di compleanni e ricorrenze che occuperebbero troppo spazio sul mio calendario digitale, materiale stampato di cose interessanti da fare quando avrò tempo tra qualche mese eccetera.

Il requisito minimo: per funzionare in maniera adeguata, lo scadenzario richiede qualche secondo di attenzione ogni giorno, ma ripaga abbondantemente l'investimento. Ha una funzione eccezionale: vi permette di decidere di rimandare una decisione fino a una certa data.

Come creare uno scadenzario. Se optate per una soluzione low-tech saranno necessarie 43 schede o cartelline, trentuno recanti i numeri dall'1 al 31, più altre dodici con i nomi dei mesi dell'anno.

Le schede relative ai giorni vanno tenute davanti, a iniziare dalla data del giorno dopo (se oggi è il 5 ottobre, la prima scheda sarà quella del giorno 6), a seguire quelle dal 7 al 31. Dietro il 31 va collocata la scheda del mese prossimo (nel nostro esempio, novembre), poi le schede relative ai giorni dall'1 al 5. A seguire, i restanti mesi (da dicembre a ottobre). La cartellina relativa all'indomani va vuotata nella inbox ogni giorno e quindi collocata in coda alle altre cartelline giornaliere: a quel punto non riguarderà più il 6 di ottobre, ma il 6 di novembre. Analogamente, quando la scheda relativa al prossimo mese raggiungerà la prima posizione nello schedario – il che avverrà il 31 di ottobre dopo aver svuotato la cartella del giorno, seguirà il mese di novembre con le cartelline dei giorni numerate da 1 a 30 –, andrà

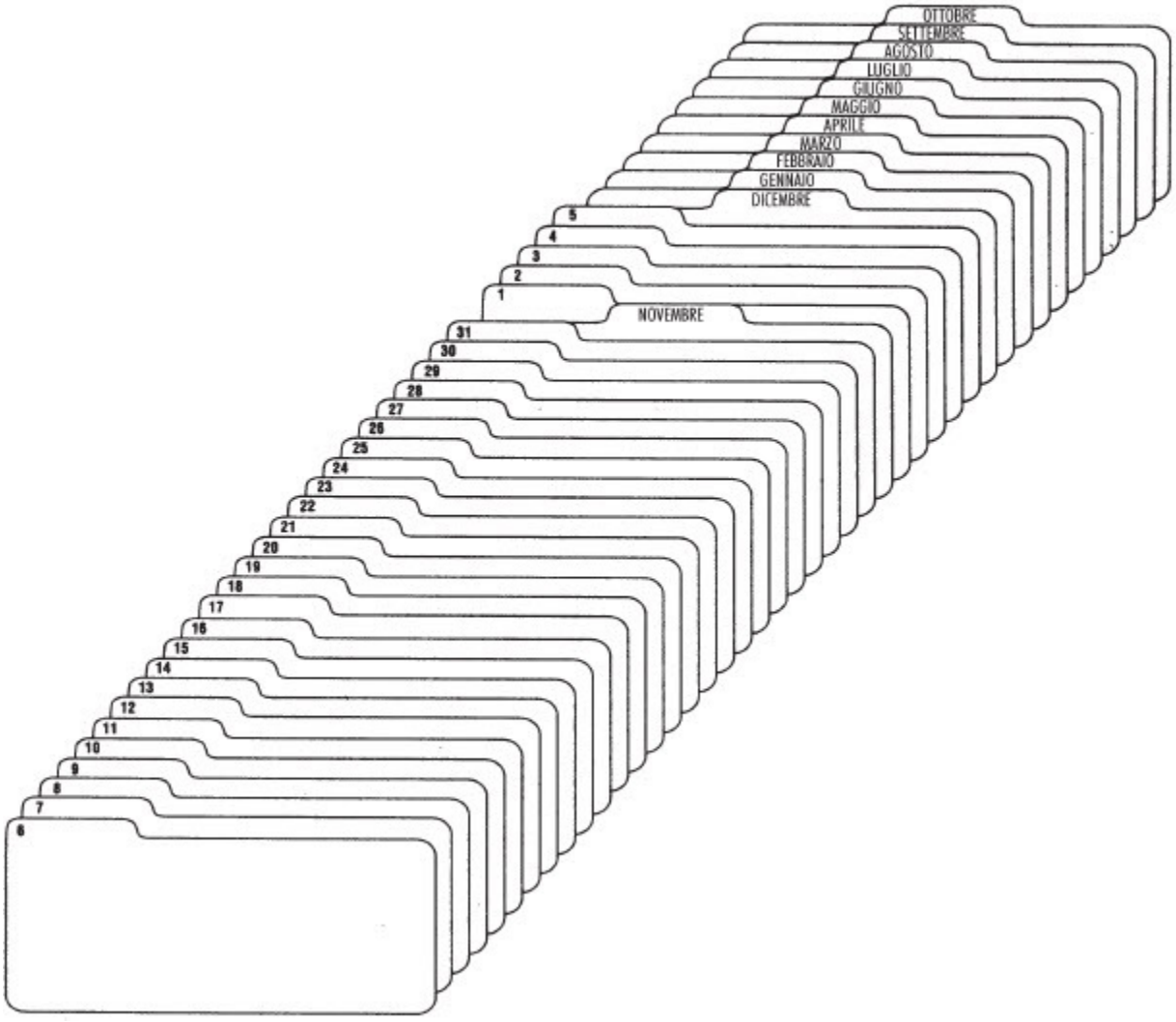
svuotata e collocata in fondo allo scadenzario, dove indicherà il mese di novembre del prossimo anno.

Si tratta quindi di uno strumento «perpetuo», che in qualsiasi momento conterrà sempre le cartelle relative ai prossimi 31 giorni e ai prossimi dodici mesi.

Il grande vantaggio delle cartelline è che consentono di depositarvi documenti concreti (i moduli da compilare entro una certa data, il calendario degli eventi da rivedere in un secondo momento o le fatture di pagamenti che vanno in scadenza quel giorno eccetera).

Un simile sistema, però, per essere davvero funzionale, va aggiornato quotidianamente. Se dimenticherete di svuotare la cartellina del giorno, non potrete più fidarvi del vostro scadenzario, specie per gli aspetti più importanti, e dovrete escogitare un altro metodo per gestirli. Se lasciate la città, o non avete accesso allo scadenzario nei fine settimana, dovrete assicurarvi di aver controllato le cartelline relative ai giorni della vostra assenza *prima* di mettervi in viaggio.

ESEMPIO DI SCADENZARIO PER IL GIORNO 5 OTTOBRE



La checklist: promemoria creativi e costruttivi

L'ultimo argomento da affrontare in materia di sistemi organizzativi personali riguarda il regolare mantenimento delle checklist, quei contenitori di potenziali ingredienti utili a progetti, processi e procedure di lavoro, eventi e aree di intervento, interessi e responsabilità. In sostanza, ognuna delle liste o delle categorie di promemoria di cui abbiamo parlato sono delle checklist, poiché hanno la funzione di fornire voci da controllare o rivedere per essere certi di non lasciarsi sfuggire nulla. Nell'accezione più comune del

termine, comunque, una checklist elenca i contenuti di un argomento, di una procedura o di qualche campo d'interesse o d'intervento da utilizzarsi in un momento specifico oppure quando ci si impegna in un particolare tipo di attività. Questi elenchi possono andare dal quadro d'insieme delle aree d'interesse della vostra vita privata o lavorativa, fino alle istruzioni dettagliate di come caricare le immagini su un sito web.

Molti anni fa Alfred North Whitehead ha affermato in modo convincente che «la civiltà progredisce ampliando il numero di operazioni importanti che possiamo compiere senza pensarci». Le checklist costituiscono la versione micro di quella macro-osservazione: ogni volta che dovete riflettere su qualcosa, sia per aggiornare con regolarità una visione generale («Alla fine di ogni anno, voglio/ho bisogno di...») sia a causa di una situazione specifica che richiede più dettagli di quanti ne possiate facilmente ricordare («Prima di tenere un seminario, ho bisogno di...»), dovreste affidare quell'attività alla vostra «mente esterna», ossia il sistema di gestione che contiene i dettagli da utilizzare al momento opportuno.[j]

Le possibili checklist che vi permettono di avere un controllo più rilassato in varie situazioni della vita privata e lavorativa sono infinite. Se ricorrete alla ricetta di un libro di cucina per preparare un certo piatto, state utilizzando una checklist per aumentare la vostra attenzione e produttività. Se il vostro consiglio d'amministrazione vi ha conferito tre progetti fondamentali o degli obiettivi da raggiungere entro l'anno e li state riesaminando prima della riunione del consiglio, state utilizzando una checklist.

Poiché sto descrivendo il processo necessario per chiarire e organizzare quello che potrebbe essere nella vostra mente, per iniziare a mettere in pratica questo sistema mi concentrerò su una serie di argomenti comuni a molte persone, e per i quali le liste di controllo sono spesso la soluzione migliore.

Cose cui si vuole prestare attenzione

Spesso, lavorando con alcuni clienti su come svuotare la mente annotando le cose che vorrebbero fare, mi imbatto in appunti come:

- Svolgere attività fisica più regolarmente.

- Trascorrere più tempo con i miei figli.
- Pianificare meglio il lavoro per il mio reparto.
- Mantenere alto il morale del mio team.
- Accertarsi di essere in linea con le strategie dell'azienda.
- Mantenere aggiornata la fatturazione clienti.
- Concentrarmi di più sulle mie pratiche spirituali.
- Prestare più attenzione agli obiettivi personali dei miei collaboratori.
- Essere sempre motivato nel lavoro.
- Avere regolari conversazioni e aggiornamenti con le figure chiave della mia azienda.

Come trattare obiettivi tanto generici e disparati?

Anzitutto, individuare progetti e azioni

A buona parte di questo materiale corrispondono in realtà un progetto e/o un'azione da definire. Per molti, «Svolgere attività fisica più regolarmente» comporta *davvero* un progetto («Creare un programma di esercizi») e un determinato intervento («Chiamare Sally per suggerimenti sulla palestra e farsi dare il nome del suo personal trainer»). In simili casi, progetti e azioni impliciti vanno chiariti e organizzati in un sistema personale. Oppure «Mantenere alto il morale del mio team» dovrebbe diventare un progetto («Esplorare i processi di formazione del gruppo nel mio dipartimento») con un'azione successiva specifica («Mandare un'e-mail al nostro direttore delle risorse umane per avere il suo parere al riguardo»).

Ma vi sono *anche* questioni che non possono essere inquadrate in questi termini e che necessitano di apposite checklist.

Individuare ambiti di lavoro e responsabilità

Obiettivi come «Tenersi in forma» o «Motivare il mio team di lavoro» possono essere a loro volta inseriti in una checklist d'insieme da consultare periodicamente. Ci sono diversi livelli di risultati e standard in gioco nella vostra psiche e nelle vostre scelte in ogni momento: saperli riconoscere e organizzare in modo strutturato è un'ottima strategia. Tuttavia non è un'operazione così semplice da divenire un'abitudine.

Come detto in precedenza, vi sono non meno di sei diversi livelli di lavoro da definire e a ognuno di essi corrispondono valutazioni proprie. L'inventario completo di tutti gli aspetti che vi stanno a cuore su ognuno di questi diversi piani si tradurrebbe in una lista fantastica in cui non mancherebbero:

- Obiettivi di carriera.
- Volontariato.
- Famiglia.
- Relazioni e vita di quartiere.
- Salute ed energie.
- Risorse finanziarie.
- Manifestazioni creative.

Scendendo ora di un livello, in campo professionale possono essere utili alcuni promemoria legati ai vostri ambiti di responsabilità, al vostro staff, ai valori in cui credete eccetera. Questa lista potrebbe contenere punti come:

- Morale del team.
- Processi aziendali.
- Cronologia.
- Organico.
- Carico di lavoro.
- Comunicazioni.
- Tecnologia.

Sono tutti argomenti che, a loro volta, si prestano a essere inclusi nelle liste del vostro sistema organizzativo personale, come promemoria che vi permetteranno di «tenere la rotta». Molte volte basta solo assicurarsi che quello specifico aspetto sulla lista sia come deve essere; non c'è bisogno di cambiare o aggiungere nulla, ma il saperlo vi rende più produttivi e rilassati.

Le nuove situazioni richiedono più controllo

La necessità di disporre di checklist e di meccanismi di controllo esterni è direttamente proporzionale all'inesperienza nel rispettivo ambito di responsabilità. Se ricoprite una data posizione ormai da tempo e non vi sono

pressioni per introdurre modifiche, con ogni probabilità non occorre predisporre grandi controlli esterni. Sapete benissimo quando devono attuarsi le varie fasi e come metterle in moto. Il vostro sistema funziona alla perfezione e voi avete tutto sotto controllo anche mentre dormite. Peccato che non sia quasi mai così.

Mentre seguivate la procedura prescritta per condurre qualche operazione finanziaria, o per fare il login in un sito e aggiornare un software, o anche solo per poter utilizzare la casa di vacanza di un amico, non vi è mai capitato di chiedervi: «Aspetta un attimo, che cosa devo fare, adesso?» Quando vi ritrovate ad affrontare questo tipo di situazioni, vi occorre una checklist. Non me ne intendo molto di computer e software, ma ogni volta che ricevo istruzioni da parte dei nostri esperti informatici su come risolvere qualche problema tecnico ricorrente, mi illudo di poter ricordare quello che mi hanno detto. Così ho imparato (troppe volte a mie spese) a creare delle apposite liste di controllo.

Spesso si renderà necessaria una qualche sorta di checklist per aiutare la concentrazione in un ambito di cui non si ha ancora la completa padronanza. Per esempio, se il direttore generale si assenta all'improvviso lasciando a voi l'incombenza di sostituirlo, ecco che vi sarà indispensabile avere costantemente davanti agli occhi il quadro della situazione, almeno fino a quando non sarete certi di aver fatto fronte a tutti gli aspetti critici. Se siete stati appena assunti in un nuovo incarico, con responsabilità che non sapete ancora come gestire, almeno per i primi mesi vi occorrerà certamente un meccanismo che garantisca un minimo di ordine e di controllo. Quando abbiamo introdotto nella nostra azienda una nuova struttura organizzativa e un nuovo sistema operativo, abbiamo avuto bisogno di molte checklist per facilitare la loro utilizzazione nelle pratiche delle nostre riunioni, finché non sono diventati dei meccanismi automatici.

Le checklist servono soprattutto a capire di che cosa non è necessario preoccuparsi.

Vi sono stati casi nei quali io stesso ho dovuto disporre temporaneamente di checklist prima di avere tutto sotto controllo. Per esempio, quando io e mia moglie abbiamo deciso di dare una nuova struttura all'azienda che

gestivamo da anni, mi sono fatto carico di responsabilità per me del tutto nuove: contabilità, sistema informatico, marketing, servizio legale, amministrazione. Per diversi mesi ho avuto bisogno di tenere sempre davanti agli occhi una checklist per assicurarmi di aver fatto tutto ciò che dovevo ed essere certo di aver gestito al meglio quella fase di transizione. Quando poi la nuova struttura è stata incorporata, la lista è divenuta superflua.

Checklist per tutto

Non esitate a compilare checklist ogniqualvolta ne sentite il bisogno. Al riguardo, le possibilità sono infinite, dai «Valori di fondo dell'esistenza» a «Che cosa portarsi in campeggio» a «Idee regalo». Approntare liste *ad hoc*, man mano che vengono in mente, è una delle procedure più efficaci che possiate adottare nella vita, ma anche una delle più semplici e intelligenti.

Per dare uno spunto alla vostra creatività, ecco un elenco delle checklist che ho visto utilizzare oppure ho impiegato io stesso nel corso degli anni:

- Responsabilità sul lavoro (ambiti di competenza).
- Programma di allenamento (esercizi di resistenza muscolare).
- Checklist viaggi (preparativi in vista di una partenza).
- Revisione settimanale (tutto ciò che occorre rivedere e/o aggiornare settimanalmente).
- Tasselli che compongono un programma di formazione (tutto ciò cui occorre provvedere, dalla A alla Z, per organizzare un seminario).
- Clienti principali.
- Persone che contano nella vita e nel lavoro (tutti coloro con cui volete restare in contatto).
- Attività di chiusura esercizio (tutte le attività in scadenza in quel periodo).
- Sviluppo personale (aspetti da sottoporre a regolare valutazione allo scopo di garantire il proprio equilibrio e la propria crescita personale).
- Barzellette.

Acquisite dimestichezza con lo strumento delle checklist, siano esse istituite *ad hoc* o permanenti. Non esitate a stilarle o a eliminarle secondo le

vostre necessità. Assicuratevi di mettere una nuova lista in un posto di facile accesso, ma che sia anche bella e persino divertente da usare: un raccoglitore ad anelli, per esempio, o un'applicazione prontamente accessibile.

La capacità di creare con prontezza una checklist cui accedere e da usare nel momento del bisogno è un elemento chiave per una gestione personale davvero efficiente.

Se utilizzate nel modo corretto, dal punto di vista della produttività individuale le checklist si rivelano un vero e proprio asso nella manica.

Una volta *intercettato* tutto ciò che nella vostra esistenza rappresenta una questione in sospeso, *chiarito* ognuno di questi elementi (in termini di significato e di interventi richiesti), *organizzati* i risultati di questo processo in un sistema integrato che consenta un quadro d'insieme sempre aggiornato e completo – grande o piccolo che sia – di tutti i vostri progetti presenti e futuri (o futuribili), eccovi finalmente pronti al prossimo passo nel meraviglioso mondo della produttività senza stress: il processo di riflessione.

[a] Una spinta alle tecnologie per la produttività personale (accelerata, in una certa misura, dalla popolarità del metodo GTD) è data dallo sviluppo dei promemoria basati sulla posizione. Il vostro dispositivo mobile riconosce (grazie al GPS) che vi trovate in un negozio di ferramenta, a casa o in centro e vi avvisa che ci sono delle azioni da compiere legate a quei particolari ambienti. In linea di principio, si tratta di una cosa sensata; di fatto, però, considerando tutte le variabili in gioco e l'opportunità di gettare uno sguardo d'insieme su tutto il nostro inventario di azioni da molteplici punti di vista, questi avvisi legati alla posizione risulteranno utili solo come una valida opzione da aggiungere a una lista già gestita con rigore, nel quadro di un sistema ben integrato e revisionato regolarmente nel suo complesso. A dare per scontato che questa innovazione basterà a tenere sgombra la vostra mente e a non farvi perdere nulla di ciò che volete vedere si rischia di peccare di un eccessivo ottimismo riguardo alla tecnologia e al suo uso.

[b] Gli organizzatori digitali (così come dei semplici fogli in cartelline diverse) presentano il vantaggio di consentire di spostare un elemento da una categoria all'altra con l'evolvere della situazione, senza dover riscrivere o ripensare tutto ogni volta.

[c] Si tratta però di un metodo rischioso, se non si ha cura di consultare quelle «Bollette da pagare» o «Ricevute da scaricare» tanto spesso quanto necessario. Averle «organizzate» non basta per poter smettere di pensarci: dovete anche essere sicuri che le riprenderete in mano al momento dovuto.

[d] Se vi capita raramente di avere più di una schermata di e-mail di cui non vi siete ancora occupati, potreste anche limitarvi a tenerle lì come un comodo promemoria del lavoro che vi resta da svolgere. Quando però il volume dei messaggi si espande al punto che non è più possibile tenerli tutti sotto controllo con una rapida occhiata, è molto meglio organizzarli in qualche altra area, al di fuori della cartella della posta in arrivo.

[e] Alcuni programmi di posta elettronica permettono di copiare o spostare le e-mail in un elenco o cartella che può funzionare altrettanto bene. Tuttavia bisognerà acquisire un minimo di familiarità con quella funzione del software perché la pratica risulti facile e intuitiva.

[f] Come vi ho detto, mentre scrivo sono alle prese con il trasferimento dalla California in Europa. Per molti mesi ho tenuto aggiornato un progetto nella mia lista dedicata: «Trasferirsi ad Amsterdam». La scorsa settimana, poiché le cose diventavano urgenti ed era necessario gestirle su più fronti, ho suddiviso questo progetto in quindici sottoprogetti, ognuno dei quali deve essere tenuto settimanalmente sotto controllo, da «Aprire un conto in una banca olandese» a «Finire di immagazzinare il materiale grafico a Santa Barbara».

[g] La tecnologia informatica continuerà a favorire l'automazione del flusso di lavoro, con i software per la gestione dei clienti (CRM) e altre applicazioni programmate per generare promemoria di azioni eccetera. In teoria, ciò dovrebbe ridurre la necessità di seguire questo genere di cose una per una; in pratica, però, ogni persona dovrà comunque continuare a occuparsi del lavoro di cui è responsabile, generato dal software, e dovrà gestirlo all'interno del proprio sistema olistico. Inoltre, le variabili presenti nei nostri impegni e nelle relative azioni sono spesso talmente mutevoli e sottili che anche le tecnologie più sofisticate non potranno essere del tutto affidabili ai fini di un'organizzazione tanto dettagliata, almeno nell'immediato futuro.

[h] Essendo appassionato di cucina ho tenuto nota di tutti i ristoranti del mondo in cui mi piacerebbe andare (per esperienza o dietro consiglio). È tutto inserito in un programma che mi permette di guardare, per esempio, sotto «Locali–Londra–Ristoranti» e vedere l'elenco che ho registrato. Solo la voce «Ristoranti da provare» occupa centinaia di cartelle e sottocartelle.

[i] Se utilizzate un software condiviso per la gestione del calendario, abbiate cura di preservare il riserbo intorno a questo genere di promemoria. Solitamente, i calendari digitali hanno sezioni classificate come «private» utilizzabili proprio per le voci che non si vogliono rendere visibili a chiunque.

[j] Atul Gawande ha spiegato con efficacia questa funzione e la sua importanza (oltre che le ripercussioni del non prestarvi attenzione!) nel libro *Checklist. Come fare andare meglio le cose* [trad. it. Einaudi, Torino 2011].

8. Riflettere: aggiornare e salvaguardare la funzionalità del sistema

SCOPO dell'intero metodo di gestione del flusso di lavoro qui proposto non è certo impigrirvi il cervello, ma permettervi di occuparlo in attività più produttive e creative. Per conquistare questa forma di libertà, però, è necessario coinvolgere la mente, con una certa costanza, in tutti i vostri impegni e attività. Occorre rassicurarvi del fatto che state facendo proprio quello che va fatto in quel momento, e che quindi sia okay *non* fare altro. Ciò fa sì che siate *presenti*, che è sempre la miglior condizione per agire. Revisionare il sistema a intervalli regolari, riflettere sui contenuti, così da mantenerlo aggiornato e funzionale, è fondamentale per acquisire questo tipo di chiarezza e stabilità mentale.

Se per esempio avete una lista di telefonate da fare, nel momento stesso in cui quella lista non sarà più aggiornata e non riporterà fedelmente *tutte* le chiamate, ecco che la vostra mente non si fiderà più del sistema e non riuscirà a liberarsi da quelle incombenze spicciole. Dovrà occuparsi di nuovo di ricordare, elaborare e fare da promemoria: un compito che, come ormai ben sapete, non è in grado di svolgere alla perfezione.

Ciò significa che il vostro sistema non può essere statico, ma per poter fornire un valido supporto alle scelte operative deve essere sempre aggiornato. Inoltre dovrebbe favorire una costante e appropriata valutazione della vostra vita, professionale e privata, su diversi piani.

A questo punto si pongono due grandi problemi:

- Che cosa revisionare fra tutti questi elementi, e quando?
- Che cosa bisogna fare, e con quale frequenza, per essere certi che il sistema funzioni in modo coerente, consentendovi davvero di pensare e

amministrare a un livello più elevato?

Un adeguato processo di rassegna vi porterà a sviluppare un nuovo pensiero proattivo ed efficiente nel lavoro e nella vita in generale. Questo si verifica in seguito a un alto grado di concentrazione e a un efficace brainstorming, entrambi resi possibili e potenziati da una revisione costante del proprio inventario di azioni e progetti.

Che cosa revisionare, e quando

Il sistema e le azioni personali devono essere organizzati in modo da mostrarvi tutte le vostre opzioni, *quando* avete la necessità di vederle. In realtà è solo buon senso: ma poche persone possono contare davvero su processi e organizzazioni tanto ottimizzati.

Ogni volta che si ha un po' di tempo libero e un telefono a disposizione sarebbe bene dare almeno un'occhiata alla lista «Telefonate», e iniziare a comporre il numero di quella più adatta in base al momento, oppure permettersi di non farne nessuna senza pesi sulla coscienza. Subito prima di un colloquio con il proprio socio o capo, è bene dedicare qualche istante a passare in rassegna tutte le questioni da trattare con lui, così sarete sicuri di fare un uso razionale del vostro tempo. Se invece dovete andare in tintoria a ritirare degli abiti, abbiate cura di revisionare tutte le altre commissioni che potreste sbrigare strada facendo.

In genere il processo di revisione non richiede più di qualche secondo al giorno, a patto che stiate badando a un numero sufficiente di cose giuste al momento giusto.

Spesso mi viene chiesto: «Ma lei, quanto tempo dedica a controllare il suo sistema?» Invariabilmente la mia risposta è: «Il tempo necessario per stare tranquillo». In realtà si tratta di una somma di due secondi qua, tre secondi là e così via. Molti non riescono a capire che le mie liste sono in un certo senso il mio ufficio. Proprio come alcuni hanno pile di documenti e Post-it sulle loro scrivanie a rappresentare il lavoro da svolgere, il mio è tutto

concentrato nelle liste «Prossime azioni» e sul calendario. Raccolte, elaborate e organizzate tutte le vostre incombenze, è probabile che avrete bisogno solo di qualche momento durante la giornata per i promemoria quotidiani.

Guardate prima il calendario...

Ciò che controllerete con maggior frequenza sarà probabilmente il calendario, e lo scadenzario se avete deciso di utilizzarne uno, per avere una visione d'insieme e stabilire così il da farsi. Vi servono anzitutto le coordinate spazio-temporali: sapere di avere una riunione dietro l'altra dalle otto del mattino alle sei di sera, con una pausa pranzo inferiore a mezz'ora, vi permetterà di regolarvi di conseguenza per ogni altra attività.

...poi la lista delle prossime azioni

Una volta verificati gli impegni del giorno, i relativi orari, e stabilito il da farsi al riguardo, un'altra cosa da rivedere spesso è l'elenco di tutte le azioni che potreste compiere nel contesto del momento. Se vi trovate in ufficio, darete un'occhiata alle liste «Telefonate», «Al computer» e «In ufficio». Questo non significa necessariamente che *eseguirete* le operazioni elencate in quelle liste; solo che le valuterete insieme al resto del lavoro «in entrata» per assicurarvi di fare le scelte migliori su che cosa sbrigare. Dovete sentirvi sicuri del fatto che non vi siete lasciati sfuggire nulla di importante.

> *Curare la propria vita e perseguire la felicità non sono due obiettivi distinti.*
>
> Ayn Rand

Se il vostro calendario è attendibile e le liste delle azioni da svolgere sono aggiornate, si tratterà con ogni probabilità degli unici strumenti da consultare più spesso di una volta ogni due giorni. Ci sono state intere giornate in cui non ho mai avuto bisogno di consultare *nessuna* delle mie liste, perché dal calendario emergeva molto chiaramente che cosa *non* sarei stato in grado di fare.

La revisione giusta nel contesto giusto

La necessità di consultare una qualsiasi delle vostre liste può presentarsi in qualunque momento. A fine giornata, nel momento del relax in famiglia, per essere sicuri che vi stiate occupando delle incombenze famigliari o personali che condividete con il partner, può essere opportuno dare un'occhiata alla lista che lo riguarda. Analogamente, se vi piomba in ufficio il capo per un colloquio a quattr'occhi sullo stato di avanzamento dei lavori e sulle priorità da seguire, è bene avere sottomano la lista «Progetti» aggiornata, e anche la lista degli argomenti da trattare con lui. Quando ricevete all'improvviso un SMS con un invito inatteso per un pranzo di lavoro altamente strategico con un potenziale cliente, con quale velocità siete in grado di «prepararvi all'azione», stampare i dati utili e rinegoziare altri impegni per essere disponibili a quell'incontro che, se andrà bene, potrebbe prolungarsi sino al pomeriggio?

Aggiornare il sistema

Il migliore accorgimento per garantire l'attendibilità del sistema organizzativo consiste nel rivedere regolarmente i pensieri e il sistema stesso da una prospettiva un po' più elevata. Tuttavia questo risulta impossibile se le vostre liste non sono aggiornate. Inutile ingannarsi: se il sistema è sorpassato rispetto agli eventi, la vostra mente dovrà tornare a occuparsi dell'umile compito di ricordare le cose.

> *Il sapere diviene produttivo solo se permette di scorgere sia l'albero sia la foresta, e di collegare tra loro concetti diversi.*
>
> PETER F. DRUCKER

Questa è probabilmente la sfida più ardua. Una volta sperimentata la piacevole sensazione di avere la mente sgombra e la situazione sotto controllo, siete in grado di fare di questo stato idilliaco un normale standard operativo? I tanti anni trascorsi a studiare e sperimentare questa

metodologia con un'infinità di soggetti diversi mi hanno portato alla conclusione che la chiave dell'intero processo sta nella revisione settimanale.

L'efficacia della revisione settimanale

Se siete come me e la maggior parte delle persone, a prescindere dalle migliori intenzioni di ognuno, la vita si rivela una corsa continua. Molti sembrano avere la propensione a imbarcarsi in più impegni di quanti sarebbero ragionevolmente in grado di assolvere. Ci riempiamo di incontri tutto il giorno e di cose da fare anche dopo l'orario di lavoro che a loro volta generano altre incombenze e idee di cui occuparci, e veniamo coinvolti in progetti e impegni che hanno il potenziale per far decollare la nostra intelligenza creativa.

È proprio questo turbinio di eventi a rendere così preziosa la revisione settimanale, la quale comporta quel minimo di ricerca, rivalutazione e rielaborazione dei dati di cui avete bisogno per mantenere un equilibrio di fondo. In parole semplici, non c'è modo di fare queste operazioni mentre siete intenti a sbrigare le incombenze quotidiane.

Inevitabilmente raccoglierete più opzioni di quante il vostro sistema possa elaborare su base quotidiana.

La revisione settimanale, inoltre, rafforzerà l'attenzione intuitiva sui progetti più importanti mentre vi occupate della fiumana di nuovi input e potenziali distrazioni dai quali siete investiti durante il resto della settimana. Dovrete imparare a dire di no – più in fretta e più spesso – in modo da rimanere a galla con meno patemi. Prevedere un momento in cui elevare il pensiero al livello della pianificazione dei progetti è un bel passo avanti per semplificarli.

In che cosa consiste la revisione settimanale?

In parole povere la revisione settimanale consiste in qualsiasi cosa dobbiate fare per svuotare di nuovo la mente e orientarvi per almeno le prossime due settimane. Si articola nelle classiche fasi di gestione del flusso di lavoro – intercettazione, chiarimento, organizzazione e revisione di tutti

gli impegni in corso, gli obiettivi e i desideri– fino al momento in cui potrete affermare, in tutta coscienza: «Ora posso dire di sapere con assoluta certezza di che cosa non mi sto occupando ma di cui potrei occuparmi se volessi».

Da un punto di vista pratico, ecco tre suggerimenti che vi aiuteranno nel processo: fate *pulizia*, rendete il sistema *attuale* e siate *creativi*. Facendo pulizia vi assicurerete che tutti i dati siano stati raccolti ed elaborati. Rendere il sistema attuale, invece, farà sì che tutte le «mappe» o le liste che vi servono per orientarvi vengano riviste e aggiornate. La creatività, poi, verrà quasi automatica mentre svolgete le prime due operazioni: emergeranno in maniera spontanea nuove idee e prospettive che aggiungeranno valore alle vostre riflessioni sul lavoro e sulla vita.

Fare pulizia

Si tratta dello stadio iniziale, in cui mettete insieme tutti gli strascichi della vostra settimana di lavoro: gli appunti presi alle riunioni, le ricevute e i biglietti da visita che avete messo da parte, gli avvisi della scuola dei vostri figli e tutti quegli svariati input che, vostro malgrado, sono finiti negli angoli più reconditi di borse e ventiquattrore, nei messaggi ricevuti sullo smartphone, nelle tasche della giacca o sul mobile vicino all'appendiabiti, insieme a tutto quello che vi è arrivato attraverso i canali abituali, come le e-mail e i social network.

Radunate materiale e fogli sparsi. Andate a ripescare tutti i fogli sparsi, i biglietti da visita, le ricevute e via dicendo che si sono insinuati in ogni interstizio libero della scrivania, dei vestiti eccetera e mettete tutto nella inbox per l'elaborazione.

Svuotate le inbox. Revisionate tutti gli appunti delle riunioni e le note che avete buttato giù in fretta su un taccuino o sui vostri dispositivi mobili. Decidete e registrate tutti gli elementi come azioni, progetti, questioni in attesa, eventi da calendario o nella categoria «Prima o poi/forse», a seconda del caso. Archiviate tutti gli appunti e il materiale di riferimento.

Svuotate tutte le caselle «In arrivo» della posta elettronica, degli SMS e dei messaggi vocali, controllando ogni loro contenuto. Siate severi con voi stessi: elaborate qualsiasi appunto o pensiero abbia a che fare con

interazioni, progetti, nuove iniziative e input capitatovi per le mani dall'ultima volta che avete svuotato la inbox e buttate tutto ciò che non serve.

Sgomberate la mente. Mettete per iscritto (nelle apposite categorie) ogni nuovo progetto, azione da compiere, elemento in attesa, ogni «Prima o poi/forse» che non avete ancora catturato ed esaminato.

Rendere il sistema attuale

A questo punto, dovete «richiamare la retroguardia» ed eliminare i promemoria ormai obsoleti ancora presenti nel vostro sistema, e aggiornare e completare le vostre liste. Ecco come procedere:

Passate in rassegna le liste «Prossime azioni». Spuntate le azioni già compiute. Revisionate tutto in cerca di nuove azioni successive. Mi è capitato un sacco di volte di andare così di fretta da non avere il tempo di cancellare dalla mia lista molte cose già fatte, e tantomeno di capire quello che dovevo fare dopo. È il momento di sistemare le cose.

Ricontrollate i dati vecchi sul calendario. Riguardate gli eventi sul calendario risalenti alle ultime due o tre settimane alla ricerca di interventi residui, informazioni di riferimento e così via, e trasferite questi dati nel vostro sistema operativo. Prendete nota di ogni «Oh! Questo mi ricorda che...!» con le relative azioni da compiere. Probabilmente troverete incontri ed eventi ai quali avete partecipato che vi faranno pensare a qualcosa da fare riguardo a quel contenuto. L'obiettivo è poter archiviare gli eventi passati senza che alcun dato sfugga alle maglie del vostro sistema.

L'agenda futura. Controllate i futuri eventi in programma, a breve e a lungo termine. Prendete nota delle azioni da compiere per i progetti e dei preparativi richiesti per i prossimi eventi. Il vostro calendario è una delle migliori checklist da rivedere con regolarità per prevenire lo stress dell'ultimo minuto e stimolare il pensiero creativo risolutivo.[a] Dovreste passare in rassegna tutto quello che vi attende – viaggi, conferenze, riunioni, vacanze – cercando dei progetti da aggiungere alle vostre liste «Progetti» e «Prossime azioni» riguardo a quelle situazioni che avete già sul vostro radar, ma che non sono ancora avviate.

Riprendete la lista «In attesa». C'è bisogno di qualche follow-up? Di mandare un'e-mail per capire a che punto siete? Di aggiungere un elemento alla lista dedicata a un vostro contatto che aggiornerete dopo avergli parlato? Annotatevi ogni azione successiva da compiere e verificate i riscontri ricevuti nel frattempo.

Revisionate le liste «Progetti» (e «Grandi obiettivi»). Valutate lo status di progetti, obiettivi e traguardi a uno a uno, accertandovi che, a ognuno di essi, nel vostro sistema corrisponda almeno un «meccanismo di innesco». Vagliate tutti i vostri piani attivi e importanti, i materiali di supporto e ogni altro elemento che riguardi il lavoro corrente, così da stimolare nuovi interventi, il completamento delle azioni già in corso, l'inserimento di nuove voci nella lista «In attesa» e così via.

Passate in rassegna ogni checklist rilevante. C'è qualcos'altro che non avete fatto e che dovete o volete fare, dati i vostri svariati impegni, interessi e responsabilità?

Essere creativi

Questa metodologia non si occupa soltanto di come mettere in ordine le cose e organizzare gli impegni in modo da portarli a termine. Certo, questi elementi hanno un'importanza cruciale, poiché permettono di fare chiarezza e facilitano la concentrazione; in ultima analisi, però, il fattore principale che ha guidato la mia esplorazione in questo campo è stato la creazione di uno spazio per catalizzare e accedere a nuove e utili riflessioni e vie creative. In generale, se siete arrivati fin qui nel seguire il metodo GTD, non dovrete sforzarvi molto per raggiungere questo risultato: noi uomini siamo creativi per natura e inventiamo la nostra esistenza nel vivere, crescere, esprimerci ed espanderci. La sfida non è tanto quella di *essere* creativi quanto, piuttosto, di eliminare le barriere che bloccano il flusso naturale delle nostre energie creative. In pratica, si tratta di organizzare le azioni, lasciare che emergano le idee spontanee, catturarle e mettere a frutto il loro valore. Se mentre leggete e applicate una di queste tecniche vi ritrovate a pronunciare frasi come «Ah! Questo mi ricorda che...» o «Uhm, penso che potrei fare...» perché avete esternato il vostro pensiero e ci avete riflettuto sopra, avete già constatato in prima persona la naturalezza del processo.

Come ho detto, a questo punto potreste anche non aver bisogno di concentrarvi su nulla, perché la maggior parte del vostro pensiero creativo sarà probabilmente già emersa e si sarà integrata nel processo. Tuttavia, vi offro ancora un paio di consigli che potrebbero farvi comodo per portare a termine il processo.

> *Il «punto di vista» è quella soluzione intrinsecamente umana al sovraccarico informativo, è un processo intuitivo che permette di ridurre la realtà a un sostanziale minimum pertinente e gestibile [...].*
> *In un mondo sovrabbondante di contenuti, il punto di vista diverrà la più scarseggiante delle risorse.*
>
> PAUL SAFFO

Ricontrollate la lista «Prima o poi/forse». Verificate se ci sono progetti che potrebbero essere diventati più interessanti o più utili da avviare, e trasferiteli nella lista «Progetti». Eliminate quelli che sono ormai superati perché il vostro mondo e i vostri interessi sono cambiati quanto basta per giustificare la loro cancellazione anche da questo radar informale. E aggiungete tutte le nuove possibilità alle quali avete iniziato a pensare.

Siate creativi, ma anche coraggiosi. Ci sono forse nuove idee strampalate, creative, inquietanti o azzardate che potete intercettare e aggiungere al sistema logico esterno alla vostra mente?

Questo processo di revisione è solo buon senso, eppure pochi lo mettono in atto in maniera adeguata, ossia con una regolarità tale da mantenere la mente sgombra da assilli e un senso di controllo rilassato. Certo, la vastità degli orizzonti che dischiude può intimorire, soprattutto se non avete ancora strutturato e riempito il vostro sistema personale in modo che i suoi dati siano ragionevolmente aggiornati e completi. E anche se avete un centro di controllo adeguato, considerando le pressioni e le richieste alle quali dovete far fronte nella vita quotidiana, è raro che questi momenti di riflessione e ricalibrazione possano presentarsi con facilità e spontaneità.

Il momento e il luogo ideali per la revisione

La revisione settimanale rappresenta un momento così importante da meritare abitudini, ambienti e strumenti atti a supportarla. Una volta raggiunta la fase di mantenimento del rilassato controllo prodotto dall'arte di fare le cose, questa pratica settimanale non sarà più un obbligo: sentirete voi stessi di doverla fare.

Ma in attesa di raggiungere quello stato, ogni settimana dovrete ricorrere a qualunque stratagemma per obbligarvi ad astrarvi dalla routine quotidiana per un paio d'ore: non certo per estraniarvi, ma per innalzarvi almeno al livello di tutti i vostri progetti e aggiornarvi su qualsiasi altra cosa li riguardi e stia attirando la vostra attenzione.

Se siete tra i fortunati ad avere un ufficio tutto per voi, o avete a disposizione uno spazio che permetta di allontanarvi dagli altri e dalle interazioni della giornata, e se lavorate in base al classico schema lunedì-venerdì, il mio suggerimento è di riservare due ore ogni venerdì nel primo pomeriggio alla revisione settimanale. Tre sono i fattori che concorrono a farne il momento ideale:

- Gli eventi della settimana sono con ogni probabilità ancora abbastanza recenti per poter essere esaminati in modo adeguato («Ah sì, devo accertarmi di risponderle riguardo...»).
- Quando, come è inevitabile, ci si imbatte in azioni che richiedono di contattare altre persone in ufficio, ci sarà tempo per farlo prima che si volatilizzino per il fine settimana.
- È indescrivibile la sensazione di leggerezza che si prova affrontando il weekend liberi da assilli e pronti a rilassarsi senza dover pensare a nulla.

Tuttavia potreste rientrare tra quelli che hanno dei fine settimana anomali, come nel caso del sottoscritto: il sabato e la domenica sono pieno di impegni tanto quanto nei giorni feriali. Ma ho la fortuna (?) di viaggiare spesso in aereo, il che mi permette di recuperare. Molte persone si sono create uno spazio temporale dedicato alla revisione settimanale in base al proprio stile di vita: c'è chi le ha dato appuntamento fisso al bar preferito il sabato mattina, e chi usa il tempo che trascorre seduto in fondo alla chiesa la domenica durante le prove del coro della figlia.

Qualunque sia il vostro stile di vita, è indispensabile che creiate una sorta di rituale da mettere in atto ogni settimana. È molto probabile che ne abbiate

già uno, o qualcosa di molto simile. In tal caso, ingegnatevi per inserirvi anche l'abitudine a uno scrupoloso processo di revisione.

> *Ogni tanto allontanati, prenditi una pausa. Rimanere incessantemente al lavoro indebolirà la tua facoltà di giudicare. Allontanati un po', poiché il lavoro si mostrerà come ciò che è effettivamente, e scorgerai prima ogni mancanza di armonia.*
>
> Leonardo da Vinci

Chi ha più difficoltà a integrare questa prassi è in genere chi lavora con scadenze o ha situazioni impegnative a casa, senza un attimo per respirare e quindi neanche per concedersi il tempo necessario alla revisione. I professionisti più stressati in cui mi sia imbattuto sono proprio quelli che hanno responsabilità lavorative critiche (tanto per citare un paio di esempi, broker finanziari e direttori del personale) e che, una volta a casa, trovano ad aspettarli un paio di ragazzini al di sotto dei dieci anni e una moglie che a sua volta è appena rientrata da una giornata di lavoro. Paradossalmente, i più fortunati fra questi sono i pendolari che devono farsi un'oretta di treno prima di rincasare.

Se vi riconoscete in questa condizione, riuscire a ritagliarsi del tempo per questo processo di revisione sarà la sfida più impegnativa. Occorrerà rassegnarsi a un po' di straordinari in ufficio il venerdì sera, oppure dedicargli uno spazio a casa in cui sarete più rilassati ma sempre operativi.

Dirigenti e revisione settimanale. Tra i miei clienti ho avuto numerosi dirigenti d'azienda cui ho insegnato a riservare due ore del loro tempo ogni venerdì per la revisione settimanale. Nel loro caso, il problema più grande è come conciliare qualità del pensiero e tempo per mettersi in pari con l'altissima richiesta di interazioni critiche. Ed è una sfida di non poco conto. I più abili e saggi fra loro solitamente conoscono bene il valore del sacrificare ciò che in apparenza è urgente per ciò che è davvero importante, e istituiscono spazi per forme di verifica periodica.

Le migliori idee per il lavoro non vi verranno mentre siete al lavoro.

Uno dei miei clienti, responsabile dello sviluppo esecutivo dei progetti per una delle più grandi aziende del mondo, ha spiegato che investire del tempo di qualità nella revisione e nella riorganizzazione è fondamentale per potersi fidare del proprio processo decisionale intuitivo, ma purtroppo è una cosa che spesso viene a mancare nelle alte sfere della sua organizzazione.

Tuttavia, anche i dirigenti che hanno integrato un cospicuo spazio di riflessione nel proprio lavoro, spesso sembrano prestare poca attenzione al processo di revisione e aggiornamento dei progetti in corso (Livello 1). Ma nella regolare ridda di incontri di lavoro o mentre passeggiate accanto allo stagno in giardino sorseggiando un calice di vino al tramonto, è indispensabile trovare un momento per le operazioni di revisione necessarie per il controllo operativo e la focalizzazione.

Chi si illude di aver identificato, chiarito, valutato e azionato tutte le questioni in sospeso molto probabilmente si sbaglia di grosso.

Pensare è non solo la quintessenza del lavoro e della vita in generale, ma anche il compito più difficile in assoluto. Chi costruisce un impero trascorre un'ora dopo l'altra a riflettere, mentre gli altri fanno baldoria. Se non si è consapevoli di doversi impegnare a fondo e con autodisciplina nell'arte del pensiero integrato, è inevitabile incappare nelle secche della pigrizia e perdere il controllo della propria esistenza.

David Kekich

Revisionare il «quadro d'insieme»

Ebbene sì: prima o poi bisognerà chiarire i grandi traguardi, gli obiettivi a lungo termine, le visioni e i principi che, in ultima istanza, guidano e testano le nostre decisioni, e che stabiliscono le nostre priorità.

Quali sono i principali obiettivi e traguardi nel vostro lavoro? Che cosa dovreste aver sistemato da qui a un anno, o tre? Come sta andando la vostra carriera? Questo stile di vita vi è davvero congeniale? State facendo ciò che davvero vorreste – o dovreste – fare, anche in un'ottica di lungo termine?

L'obiettivo di questo libro non è l'accertamento di simili livelli (dal 3 al 5, per intenderci). Tuttavia mira, *implicitamente*, a spingere il lettore a operare da una prospettiva più ampia, ad assisterlo nell'opera di rendere la sua vita più soddisfacente e meglio organizzata per la grande partita che tutti siamo chiamati a giocare. Mentre diventate più veloci e abili nell'operare ai livelli delle azioni successive (base) e dei progetti in corso (1) nella vita e nel lavoro, non dimenticate di riesaminare adeguatamente anche gli altri livelli che riguardano la vostra esistenza, per mantenere la mente davvero sgombra.

Prefiggersi degli obiettivi prima di avere la certezza di saper tenere sotto controllo il proprio mondo quotidiano spesso riduce la motivazione e le energie, anziché incrementarle.

Con che frequenza dovete impegnarvi in questa revisione ad ampio raggio? È un interrogativo al quale solo voi siete in grado di rispondere. Io mi limiterò ad affermare un solo principio, a questo punto: per avere la mente sempre sgombra dovete valutare il vostro lavoro e la vostra vita al livello appropriato e prendere decisioni mirate a intervalli adeguati. È un invito, e un impegno, valido per tutta la vita, per realizzare il vostro destino incompiuto e le vostre intenzioni, qualunque essi siano.

Nel corso degli anni ho scoperto, per esperienza personale e per aver affiancato decine di persone nel loro mondo quotidiano, che essere aggiornati sugli aspetti ordinari della vita e averne il controllo genera una maggiore ispirazione naturale riguardo a cose di livello superiore. A causa delle nostre pulsioni e inclinazioni più profonde ci lasciamo coinvolgere in situazioni complesse e impegni che spesso generano confusione e ci fanno sentire sopraffatti. Sentivate un profondo bisogno di avere dei figli: ora li avete, e ognuno di loro sarà per voi un grosso impegno come minimo per i prossimi vent'anni. Vi sentivate creativi e smaniosi di produrre qualcosa che avesse un valore riconosciuto e fosse proficuo dal punto di vista economico:

così avete avviato un'attività o vi siete lanciati in una carriera professionale di alto profilo, e ora siete travolti da molte più cose di quante ne possiate affrontare. Forse ora non avete bisogno di altri obiettivi, piuttosto di gestire bene quelli che avete già definito, con la certezza di potervene prefiggere con tranquillità anche di nuovi.

> *Per comprendere il mondo, bisogna di tanto in tanto allontanarsene.*
>
> Albert Camus

Certo, possiamo sempre cambiare la visione delle nostre idee, valori e obiettivi. In base alla mia esperienza, però, posso dirvi che continuerete a rimandare questa conversazione con voi stessi se non siete convinti di gestire più che bene la realtà che già vi siete creati! Quanto tempo ci vuole per cambiare un obiettivo o le idee su quello che si vuole? Non molto. Quanto tempo vi occorrerà per essere sicuri di poter raggiungere i risultati che vi prefiggete? Mi sento di dire che ci vorranno almeno due anni per adottare e consolidare questa metodologia quanto serve per raggiungere un tale livello di fiducia in se stessi. Non prendetela come una cattiva notizia: è solo una notizia. Quella buona, invece, è che, non appena inizierete ad applicare queste buone pratiche, avrete un maggiore controllo sui livelli più concreti e operativi della vostra vita personale e lavorativa: questo, probabilmente, svelerà alcuni aspetti reali della grande partita che state giocando e che altrimenti non potreste riconoscere e usare a vostro vantaggio.

Un altro aspetto di questa dinamica di pensiero rivolto al futuro è l'utilità di essere sempre estremamente flessibili e informali nella definizione degli obiettivi. Un cambiamento significativo in questo campo è stato sperimentato nel mondo del software, dove la «programmazione agile» è diventata la norma per le start-up di successo. Abbiate una visione, fate del vostro meglio per darle forma, lanciatevi a produrre una prima iterazione commerciabile e poi procedete in modo dinamico, sviluppando sia la vostra visione sia il modo in cui realizzarla sulla base dei riscontri oggettivi che vi arrivano dal mondo reale. La morale della favola è che pensare al futuro in modo positivo è, sì, fondamentale e favoloso, ma ha maggiore efficacia quando è legato alla fiducia nella sua attuabilità, tenendo conto di reattività e correzioni di rotta.

Il mondo in sé non è mai sopraffatto o confuso: siamo noi a esserlo, a causa del modo in cui lo affrontiamo.

Questo ci porta allo scopo ultimo e alla sfida finale di tutta la metodologia individuale di intercettazione, chiarimento, organizzazione e riflessione periodica: ecco, ora sono le 9.22 di un mercoledì mattina. Da dove cominciate?

[a] Questo vale in particolar modo quando altre persone possono inserire delle note sul calendario: non è piacevole accorgersi all'improvviso di una riunione programmata da qualcun altro.

9. Agire:
fare le scelte migliori

CALIAMOCI ora nella realtà del lavoro di ogni giorno, con i suoi vincoli e le sue esigenze: come stabilire che cosa fare in ogni dato momento?

Come vi ho già consigliato, ascoltate il cuore. O lo spirito. O, se siete allergici a questo tipo di parole, fidatevi del vostro stomaco, intuito, presentimento o di qualsiasi cosa funzioni per voi da punto di riferimento che vi permetta di fare un passo indietro e attingere alla fonte della vostra saggezza interiore. Se vi è mai capitato di fare scelte ponderate al contrario di scelte istintive o d'impulso, sapete che cosa intendo.

Dovete sempre e comunque fidarvi del vostro intuito. Ci sono diverse cose che potete fare per rafforzare questa fiducia.

Questo non significa vivere all'insegna dell'avventatezza – a meno che non lo vogliate esplicitamente –, cosa che è successa anche a me, a un certo punto della mia vita, a causa di una vendetta, e posso garantire che l'esperienza è stata più che utile, se non addirittura necessaria. [a]

Come abbiamo già visto nel Capitolo 2 (alle pp. 56-61), vi sono tre strutture di grande utilità al momento di decidere il da farsi:

- Il modello a quattro criteri per scegliere le azioni da svolgere in ogni momento.
- Il modello tripartito per la definizione del lavoro quotidiano.
- Il modello a sei livelli per revisionare il proprio lavoro.

Li ho elencati in ordine gerarchico inverso rispetto alla tradizionale impostazione top-down. In linea con la metodologia suggerita dal presente volume, ho preferito ancora una volta attenermi all'impostazione bottom-up: iniziare dunque dai livelli inferiori.

Il modello a quattro criteri per scegliere le azioni da svolgere in ogni momento

I criteri per scegliere che cosa fare sono, nell'ordine:

1. Contesto.
2. Tempo a disposizione.
3. Energia residua.
4. Priorità.

Ci soffermeremo ora su ognuno di essi e su come regolare di conseguenza sistemi e comportamenti individuali per trarne il massimo profitto.

Contesto

In ogni momento la prima domanda da porsi è: che cosa posso fare ora, nel luogo in cui mi trovo e con gli strumenti a mia disposizione? Per esempio, avete accesso al telefono? La persona con la quale dovete discutere di tre questioni diverse faccia a faccia è disponibile e nei paraggi? Vi trovate in un negozio nel quale acquistare qualcosa che vi serve? Se non potete procedere perché siete nel luogo sbagliato o non avete a portata di mano gli strumenti del caso, poco male.

Come ho già ricordato, è molto utile organizzare i vari promemoria in funzione del contesto («Telefonate», «A casa», «Al computer», «Commissioni», «Punti da trattare con Joe», «Punti da trattare in riunione» e così via). Poiché il contesto rappresenta il criterio primario nella scelta delle operazioni da eseguire, disporre di liste organizzate per contesti significa potersi esimere dall'incombenza di continue valutazioni sul da farsi. Se invece in un'unica lista sono elencate indistintamente più cose da

fare, non tutte attuabili nello stesso contesto, sarete costretti a riconsiderarle *tutte* di continuo.

Se avete un appuntamento con un cliente presso il suo studio e all'arrivo scoprite che l'incontro è stato rimandato di un quarto d'ora, potreste consultare la lista delle chiamate per impiegare quel tempo utile in modo produttivo. Dovreste aprire o chiudere le vostre liste di azioni a seconda di ciò che potete fare in ogni determinato contesto e/o momento.

Organizzarle in base al contesto presenta un ulteriore vantaggio: vi spinge già a decidere quali saranno le azioni successive da compiere. Tutte le mie liste sono strutturate in base a questo criterio, per cui prima di aggiungervi un nuovo punto devo decidere quale sarà la prossima cosa da fare (ci vuole un computer? Un telefono? Occorre trovarsi in un negozio? Essere in condizione di poter parlare di persona a mia moglie?). Spesso anche chi stila una lista unica non specifica finisce con l'attenersi a questo principio nelle scelte pratiche.

> *Siete liberi quando le vostre briglie non vi sono di peso.*
>
> Robert Frost

Esorto spesso i miei clienti a strutturare le categorie in cui suddividono le loro liste man mano che elaborano la inbox: così facendo inseriscono automaticamente i loro progetti nella realtà pratica delle cose da fare per avviarli.

La classificazione creativa dei contesti

Una volta che avrete iniziato ad applicare con regolarità questo metodo, troverete sempre dei modi ingegnosi per creare delle categorie contestuali adatte alla vostra particolare situazione. Anche se la classificazione più comune è quella in base agli strumenti o ai luoghi fisici, spesso i vostri promemoria possono essere organizzati anche in altri modi utili.

Prima di partire per un lungo viaggio, creo la categoria temporanea «Prima del viaggio» e vi sposto tutti gli elementi delle mie liste di azioni dei quali mi *devo* occupare prima della partenza; finché non li ho finiti, questa diventa l'unica lista che devo revisionare. A volte mi è capitato di ritrovarmi con molte azioni che mi richiedevano di lavorare in modalità «scrittura

creativa»; anche se si trattava di azioni «Al computer», avevano bisogno di una disposizione mentale e di tempi diversi da quelli richiesti dal resto delle cose che dovevo fare al pc. Era molto più rilassante e produttivo gestire la mia concentrazione organizzandole in un elenco a parte, che ho chiamato, appunto, «Scrittura creativa». Oggi divido le attività da fare al computer in quelle che non necessitano di una connessione internet, quelle che la richiedono e quelle in cui devo soltanto navigare in rete, esplorando cose potenzialmente divertenti o interessanti.

Nel corso degli anni, ho visto gente usare con efficienza categorie come «Cervello a riposo» (per quelle attività semplici che non esigono alcuno sforzo mentale) e «Meno di cinque minuti» (per ottenere piccole «vittorie»). A volte ci si trova meglio organizzando i promemoria in base agli ambiti di interesse della propria vita e del proprio lavoro: «Finanze», «Famiglia», «Amministrazione» eccetera. Di recente, una persona mi ha detto che le è stato molto utile classificare le azioni in base al loro risultato immediato sul piano emotivo (servizio al prossimo, stabilità nella vita, creazione di ricchezza e così via). Non esiste un modo «giusto» di strutturare le liste delle azioni successive, ma solo quello che funziona meglio per voi (e questa parte del sistema potrebbe cambiare nel corso della vostra vita).[b]

Se siete nuovi a questo processo, tutti i vari dettagli e le distinzioni potranno forse sembrarvi inutili o eccessivi. Tenete presente, però, che se identificate tutte le azioni successive che dovete intraprendere per assolvere i vostri impegni nella vita e nel lavoro, vi accorgerete che probabilmente superano di gran lunga il centinaio. Se volete davvero mettere in atto un sistema efficiente, esterno alla vostra mente, e raccoglierne i sorprendenti risultati, saper gestire la base del vostro lavoro in modo così sofisticato vi offrirà enormi vantaggi.

Tempo a disposizione

Il secondo fattore da considerare nella scelta delle operazioni cui dedicarsi è il tempo a disposizione prima dell'incombenza successiva. Se la riunione inizia tra dieci minuti, la scelta di come occupare il tempo sarà ben diversa rispetto a quando si hanno invece due ore o più.

Naturalmente è sempre bene sapere con certezza di quanto tempo si può disporre e ciò ribadisce l'importanza dell'agenda e dell'orologio. Un

inventario di promemoria a tutto campo fornirà quindi un quantitativo di informazioni massimo su ciò che va fatto e agevolerà il compito di incasellare tutte le vostre azioni negli spazi liberi. In altre parole, se prima di una riunione avete solo dieci minuti per agire, la cosa da fare è individuare un'operazione che richieda appunto una decina di minuti. Se in lista avete inserito soltanto attività impegnative o importanti, è probabile che non ci sia nulla che possiate scegliere per approfittare di quei dieci minuti «di buco», soprattutto se non avete registrato i promemoria delle azioni. Se dovete comunque fare questi interventi brevi, il modo più produttivo sarebbe quello di sfruttare il «tempo utile» della giornata.

Inoltre, capita spesso che, dopo esservi concentrati per un paio d'ore in un'attività mentalmente impegnativa, avvertiate il bisogno di spostare la vostra attenzione su cose più facili. In quei momenti è fantastico poter «pescare» dalle liste qualcosa di semplice che si possa fare in breve tempo: cambiare una prenotazione al ristorante, chiamare un amico per fargli gli auguri di compleanno, ordinare il mangime per gli uccelli o magari fare un salto in farmacia o al supermercato per eliminare una o più voci dall'elenco «Commissioni».

Energia residua

Sebbene le nostre energie siano in parte modulabili cambiando il contesto e riorientando gli obiettivi immediati, non si può pretendere di fare miracoli. Al termine di un'estenuante giornata dedicata quasi *in toto* alla discussione del budget, difficilmente si è nelle condizioni ideali per chiamare un potenziale nuovo cliente o per iniziare a stendere le linee guida della nuova politica di valutazione del personale oppure affrontare un argomento delicato con il coniuge. Meglio accontentarsi di chiamare la compagnia aerea per cambiare una prenotazione, rimettere in ordine un po' di ricevute, sfogliare qualche pubblicazione settoriale, uscire sulla terrazza e godersi il tramonto o semplicemente dedicarsi a sistemare un cassetto della scrivania.

> *Tutti abbiamo momenti in cui riusciamo a pensare più efficacemente, e orari in cui faremmo meglio a non pensare a nulla.*
>
> Daniel Cohen

Proprio come poter scegliere tra più opzioni diverse permette di sfruttare ogni momento della giornata, sapere di preciso che cosa va elaborato e attuato a un dato momento vi permetterà di selezionare l'azione più consona in base al grado di energia.

Il mio consiglio è di tenere sempre una lista di azioni che possano essere svolte con poco sforzo e creatività limitata. A pile quasi scariche, occupatevi di cose del genere. Letture poco impegnative (riviste, articoli, cataloghi, navigazione in rete), inserimento di indirizzi e numeri di telefono dalla rubrica al computer, eliminazione di file inutili, backup del disco fisso, o anche solo annaffiare le piante e ricaricare la pinzatrice: ecco alcune fra le tante cose che, prima o poi, andrebbero fatte.

Non vi è motivo di non essere produttivi, neppure quando non si è troppo in forma.

È questa una delle ragioni più valide per mettere in piedi un sistema di gestione individuale in cui i confini siano chiari: permette di restare produttivi anche quando non si è in forma smagliante. Se, oltre ad avere le pile scariche, per giunta avete anche un ammasso disordinato di cose da leggere, le ricevute sparpagliate ovunque, un sistema di archiviazione confusionario e una inbox nel caos, anche solo andare a cercare qualcosa da fare subito vi sembrerà una difficoltà insormontabile; a quel punto preferirete non fare nulla, con il risultato che poi vi sentirete ancora peggio. Un buon modo per recuperare energie è chiudere alcune delle vostre questioni in sospeso. È quindi bene tenerne sempre a portata di mano qualcuna che sia semplice e veloce da sbrigare. [c]

Questi primi tre criteri per scegliere il da farsi (contesto, tempo ed energia) accentuano la necessità di un sistema di promemoria completo. Nella maggior parte dei casi non sarete in grado di ragionare in maniera così coordinata e organizzata: è una decisione che è bene avere già pronta. Se lo è, diventa facile selezionare le azioni da compiere in base alle circostanze.

Priorità

Dati il contesto, il tempo e l'energia a disposizione, il prossimo, ovvio criterio non può essere altro che la priorità relativa: «Fra tutte le alternative, qual è la più importante ora come ora?»

Spesso mi chiedono: «Come faccio a stabilire le priorità?» La domanda sorge spontanea a chi è abituato ad avere più impegni di quanti riesca ad assolvere. Queste persone sanno bene di essere chiamate a una scelta difficile, e che alcuni compiti forse non verranno mai eseguiti.

È impossibile sentirsi sicuri delle scelte fatte, a meno di non avere le idee molto chiare circa l'essenza del proprio lavoro.

In fin dei conti, per non sentirsi in colpa per ciò che non è stato fatto occorre aver preso delle decisioni coscienziose in merito a responsabilità, obiettivi e valori. Questo processo comporta inevitabilmente un'interazione spesso complessa con obiettivi, valori e orientamenti dell'organizzazione e le persone che vi circondano, e con l'importanza che tali relazioni hanno per voi. È il criterio a cui si fa riferimento utilizzando il modello di coinvolgimento a sei livelli che ho descritto in precedenza e che approfondirò brevemente.

Il modello tripartito per la definizione del lavoro quotidiano

Definire delle priorità significa stabilire che alcune cose sono più importanti di altre, ma in rapporto a che cosa? In questo contesto, la risposta è: «In rapporto al vostro lavoro», ossia agli impegni che vi siete assunti o agli incarichi che vi sono stati affidati. Ecco l'ambito in cui applicare le altre due strutture, le quali dovranno presiedere alla definizione del vostro lavoro. Sebbene gran parte della metodologia qui suggerita riguardi proprio la vita professionale, quando parlo di «lavoro» lo intendo in un'accezione più ampia: qualunque impegno vi siate assunti, professionale ma anche privato.

Oggigiorno svolgere il lavoro quotidiano presenta un tipo di sfida relativamente nuovo per la maggior parte dei professionisti, qualcosa che è utile capire quando ci adoperiamo per costruire i sistemi più produttivi, proprio per consentire di dar vita al miglior sistema possibile.

Come ho già ricordato, nel corso della giornata lavorativa ogni operazione svolta ricadrà in una delle tre seguenti categorie:

- Lavoro predefinito.
- Lavoro circostanziale.
- Lavoro da definire.

In altre parole, durante il giorno potrete compiere azioni che figurano sulle vostre liste, svolgere operazioni man mano che se ne presenta la necessità, ed elaborare input in entrata per determinare che cosa va fatto in merito.

Fin qui, si tratta soltanto di buon senso. Eppure molti si lasciano prendere fin troppo dalla seconda attività – far fronte alle esigenze man mano che si presentano – trascurando le altre due a loro stesso svantaggio.

Spesso è più facile farsi risucchiare nel gorgo delle urgenze del momento anziché occuparsi di inbox, e-mail e il resto delle questioni in sospeso.

Supponiamo che siano le 10.26 di un qualsiasi lunedì in ufficio. Avete appena concluso una telefonata imprevista con un potenziale cliente durata trenta minuti e vi ritrovate davanti a tre pagine di appunti scarabocchiati durante la conversazione. È prevista una riunione con lo staff alle undici, ossia tra mezz'ora circa. Ieri sera avete fatto tardi dopo una serata fuori coi suoceri e non siete ancora del tutto lucidi («Ah già, che cosa avevo promesso di controllare, a mio suocero? Boh...»). La segretaria vi ha appena messo sulla scrivania due pacchi arrivati per posta espresso e vi dice che ha bisogno di parlare con voi riguardo a due appuntamenti urgenti che non sa come volete gestire. Come se ciò non bastasse, tra due giorni c'è una delicatissima sessione di brainstorming strategico, alla quale peraltro non avete ancora pensato seriamente; per giunta, stamattina in auto si è accesa la spia dell'olio, e il capo vi ha appena buttato lì che prima della riunione delle tre di questo pomeriggio si aspetta una risposta all'e-mail che vi ha spedito ieri.

I sistemi che avete messo a punto sono in grado di far fronte in maniera adeguata a una simile pressione? Alle 10.26 di un lunedì mattina? Se

continuate a tenervi le cose a mente, e se state ancora cercando di intercettare solo quelle «importanti» sulle vostre liste, direi che la risposta è no.

Ho notato che la gente è molto più propensa a far fronte a crisi ed emergenze piuttosto che mettersi seriamente a elaborare, organizzare, revisionare e valutare quella parte del lavoro che *non* è così evidente. È facile lasciarsi sedurre dagli impegni e dalle urgenze del momento, soprattutto se avete un bel po' di lavoro ancora da elaborare e relativamente fuori controllo sulla scrivania (o nella posta elettronica, o anche solo nella testa).

In effetti gran parte della vita, lavorativa e non, è fatta di necessità che sorgono all'improvviso e che si impongono spesso come priorità. Molte volte per un professionista (come per i genitori di bambini piccoli!) è la natura stessa del lavoro a esigere una disponibilità costante e immediata. Per esempio, quando il capo si palesa di punto in bianco e pretende cinque minuti del vostro tempo. O se un alto dirigente vi assegna all'improvviso un'incombenza urgente che ha la precedenza su tutto quello che pensavate di fare in giornata. O ancora se scoprite che c'è un problema serio nell'eseguire l'ordine di un cliente importante e dovete occuparvene subito. Oppure se la tosse del vostro bimbo peggiora all'improvviso.

> *Il successo è imparare a gestire il piano B.*
>
> Anonimo

Queste sono esigenze comprensibili. Ma l'angoscia inizia a montare quando tutte le altre azioni previste dalle vostre liste non vengono revisionate e rinegoziate. Il costante sacrificio di rinunciare al lavoro indicato nei vostri elenchi è sopportabile unicamente a condizione di *sapere* con precisione che cosa state sacrificando. Ma per saperlo è indispensabile elaborare con regolarità la inbox (ossia definire il lavoro da svolgere) e rivedere le liste di tutti i compiti predeterminati.

Se scegliere di occuparsi di quello che è appena spuntato fuori è una decisione coscienziosa dettata dal vostro migliore intuito, questo significherebbe giocare la partita nel modo più efficace. Tuttavia la maggior parte delle persone mostra un larghissimo margine di miglioramento nel modo in cui chiarisce, gestisce e rinegozia l'inventario complessivo dei

propri progetti e azioni. Se cadete nel tranello delle urgenze del momento senza avere la coscienza a posto nei confronti di ciò di cui *non* vi state occupando, finirete dritti in una spirale di frustrazione e angoscia. Troppo spesso lo stress e i cali di efficienza sono imputati alle «sorprese». Ma per chi sa bene di che cosa si sta occupando e che cosa sta invece trascurando, le sorprese rappresentano in realtà un'opportunità per mettere in campo tutta la propria flessibilità e creatività, per eccellere.

Non ci sono interruzioni, ci sono solo input gestiti male.

Un'altra ragione per cui le persone sono infastidite dalle richieste inattese è che temono che il loro sistema e i loro comportamenti non siano in grado di mettere un «segnalibro» su ogni azione da intraprendere in base a tali richieste o sul lavoro che stanno svolgendo in quel momento. Sanno di dover fare qualcosa riguardo al nuovo lavoro che si è appena palesato, ma non credono che una semplice nota nella inbox consentirà loro di occuparsene a tempo debito. Di conseguenza, abbandonano l'attività precedente e si dedicano subito alla nuova richiesta, lamentandosi per l'interruzione che ha appena sconvolto i loro piani. In realtà, non esistono interruzioni, ma solo eventi che vengono gestiti male.

Inoltre, trascurando troppo a lungo il contenitore «In entrata» e le liste di azioni, vi è il rischio concreto di vedere diverse voci riemergere all'improvviso come urgenti: l'ennesima sorpresa da gestire al volo.

Molti usano la pretesa ineluttabilità del fiume di incombenze che li investe come pretesto per scrollarsi di dosso la responsabilità di definire il lavoro e gestirne l'inventario nel complesso. È facile lasciarsi coinvolgere dalle cose poco urgenti che sembrano proprio lì a portata di mano, specie quando la inbox e la vostra organizzazione personale sono fuori controllo. Troppo spesso occuparsi di una cosa quando si presenta diventa una scusa per sottrarsi a pile amorfe di fogli.

Ed è proprio qui che si capisce l'importanza del metodo GTD. Quasi tutti siamo cresciuti in un mondo in cui nessuno ci richiedeva di delimitare con precisione i contenuti del lavoro e di far fronte a numerose questioni in sospeso. Tuttavia, una volta acquisita questa *forma mentis* e imparato a elaborare gli input con rapidità all'interno di un sistema ben definito,

diventa molto più facile fidarsi del proprio intuito al momento di decidere che cosa fare e che cosa rimandare.

L'azione di bilanciamento

Naturalmente, una cintura nera di judo può permettersi di balzare da un piede all'altro alla velocità del fulmine. Facciamo un esempio: mentre state elaborando la inbox, la segretaria vi comunica che c'è un problema da risolvere subito. Calma: il contenitore e le e-mail rimarranno lì con tutti i contenuti da elaborare ben coordinati ad aspettarvi finché non potrete riprenderli in mano. Mentre siete in attesa al telefono, date un'occhiata alle vostre liste, tanto per avere un'idea di che cosa mettere in cantiere non appena la chiamata sarà conclusa. Mentre vostro figlio gattona per il salotto sotto la vostra supervisione, potreste controllare la lista «Al computer» e fare qualche semplice ricerca sul web. Mentre aspettate l'inizio di una riunione, potete magari mettere mano alla pila «Da leggere/revisionare» che avrete con voi. Se poi un colloquio inatteso con il capo riduce a soli dodici minuti il tempo restante prima della prossima riunione, troverete sicuramente un modo per approfittarne.

> *Ignorare l'imprevisto (se anche fosse possibile) è come vivere senza occasioni, senza spontaneità, senza quei momenti che rendono piena l'esistenza.*
>
> Stephen Covey

Molte azioni si escludono a vicenda. Se siete impegnati in una conversazione nell'ufficio di qualcun altro, è chiaro che non state depennando incombenze dalle vostre liste o elaborando la vostra inbox. Ma il segreto sta appunto nel sentirsi a proprio agio nei confronti di ciò che si è scelto di fare e di non fare.

Già, ma come decidere? Ancora una volta entra in gioco l'intuito, per stabilire quanto è importante quel lavoro inatteso rispetto a tutto il resto. Per quanto tempo si può evitare di elaborare il contenitore e revisionare il sistema e allo stesso tempo fidarsi delle proprie scelte riguardo che cosa fare?

Fate fronte alle emergenze man mano che si presentano, non perché sia la via più facile, ma perché è ciò che dovete fare considerate le altre opzioni.

Spesso molti si lamentano delle interruzioni che impediscono loro di svolgere il proprio lavoro. Le interruzioni però fanno parte della vita, e sono inevitabili. Quando sarete diventati bravi a sbrigare le incombenze del momento e sarete organizzati a sufficienza per sfruttare i «tempi utili», potrete passare rapidamente da una cosa all'altra. Mentre si è in attesa in teleconferenza si può elaborare la casella di posta elettronica, per esempio. Le ricerche hanno oggi dimostrato che il multitasking è di fatto impossibile. L'attenzione consapevole non può essere diretta a più di una cosa per volta: se ci provate, il vostro rendimento subirà un drastico calo. Se la vostra mente è l'unico sistema che usate per conservare i promemoria, di fatto state tentando di farla lavorare in modalità multitasking, una cosa che risulta psicologicamente insostenibile e che per molte persone è fonte di grande stress. Se però avete delle pratiche ormai consolidate per parcheggiare le attività ancora incomplete, la vostra concentrazione sarà in grado di spostarsi con facilità da una cosa all'altra e viceversa (con la stessa precisione con cui un esperto di arti marziali sembra combattere contro quattro persone per volta mentre, in realtà, sta solo spostando con rapidità la sua attenzione da un avversario all'altro).

Tuttavia, anche se siete ormai una cintura nera nell'intercettare e annotare gli input che vi arrivano, dovete ancora imparare a fare scelte rapide e idonee fra tutti quei compiti per salvaguardare l'equilibrio del flusso di lavoro. Le vostre scelte dovranno essere calibrate in funzione della natura e degli obiettivi del lavoro, sui quali è d'obbligo fare chiarezza.

La capacità di far fronte agli imprevisti rappresenta il vostro margine di competitività, nonché una chiave per la salute e la sostenibilità del vostro stile di vita. Se tuttavia non vi mettete in pari con il lavoro e lasciate le cose fuori controllo, occuparsi solo delle emergenze finirà con l'andare a detrimento della vostra efficienza. Da ultimo, per sapere se valga la pena interrompere ciò che si sta facendo e occuparsi di altro è necessario avere un quadro chiaro del proprio lavoro e di come inserirlo in un contesto più

ampio, e l'unico modo è valutare la propria vita, sia professionale sia privata, in modo appropriato a più livelli.

Il modello a sei livelli per revisionare il proprio lavoro

I sei livelli di cui abbiamo discusso nel Capitolo 2 (alle pp. 59-61) possono essere interpretati in termini di quota altimetrica:

- Livello 5: L'esistenza.
- Livello 4: La visione a lungo termine.
- Livello 3: Gli obiettivi a uno o due anni.
- Livello 2: Gli ambiti di interesse e di responsabilità.
- Livello 1: I progetti in corso.
- Livello base: Le azioni in corso.

In ossequio alla logica, ognuno di questi livelli deve essere in sintonia con quello soprastante: in altre parole, le priorità individuali debbono iscriversi in una gerarchia top-down. In tal modo, se la telefonata che dovreste fare cozza con i valori su cui si regge la vostra esistenza, per restare in sintonia con voi stessi rinuncerete a farla. Se la struttura del vostro lavoro è incompatibile con la posizione in cui pensate di trovarvi fra un anno, forse sarà opportuno ripensare i vostri ambiti di interesse e responsabilità, se volete arrivare dove avete stabilito nella maniera più efficiente.

> *Il vostro lavoro consiste nello scoprire il vostro lavoro per poi dedicarvici con tutto il cuore.*
>
> BUDDHA

Guardiamo al primo esempio in un'ottica bottom-up. La telefonata (azione) fa parte di una trattativa in corso di svolgimento (progetto) che permetterà di incrementare le vendite (responsabilità). Se l'accordo andrà in porto, verrete ricompensati con una promozione nel settore vendite (obiettivo professionale) grazie al nuovo mercato nel quale la vostra azienda è decisa a entrare (visione aziendale). E questo vi avvicinerà al tipo di vita

che desiderate, tanto sul piano finanziario quanto su quello professionale (esistenza).

Oppure, in un'ottica opposta, avete deciso di essere il capo di voi stessi per poter dare spazio alle vostre abilità e al vostro talento in un determinato ambito che vi risulta congeniale (esistenza). Aprite così un'attività in proprio (visione), con alcuni obiettivi operativi a breve termine (obiettivo professionale). Ciò comporta la necessità di ricoprire funzioni specifiche per far decollare l'attività (responsabilità), con alcuni traguardi immediati da raggiungere (progetti). Su ognuno di questi progetti avrete operazioni da compiere al più presto (azioni).

Per garantirsi una sana produttività e il costante controllo della situazione, il metodo migliore consiste nel gestire tutti questi diversi livelli in modo equilibrato. Su ognuno di essi è fondamentale individuare le questioni in sospeso, gli elementi incompleti e gli impegni fin qui assunti, e farlo al meglio. Provengono tutti, che ne siate consapevoli o meno, dalle emergenze, necessità e spinte che questi molteplici livelli generano dentro di voi. Senza un riconoscimento e una valutazione di ciò che costituisce la realtà presente, e senza la sicurezza di poter far fronte a tutto ciò che avete intrapreso, diventa molto difficile pensare di proiettarsi nel futuro. Che messaggi ci sono nella vostra casella e-mail? Che progetti avete per i bambini? Di che cosa dovete occuparvi in ufficio? Quali sono le spinte al cambiamento o gli impulsi creativi per i prossimi mesi o anni? Sono tutte questioni in sospeso che vi ronzano in testa, anche se spesso ci vuole una riflessione più profonda e introspettiva per identificare i grandi obiettivi e le inclinazioni più sottili.

> *La situazione ideale per avere successo è il luogo in cui ci si trova con ciò che si ha a disposizione.*
>
> Charles Schwab

Vivere il presente ha un suo fascino. Rimango sempre stupefatto dinanzi al potere della semplice osservazione di ciò che avviene intorno a me. Fare un esame dettagliato della propria situazione finanziaria, fare chiarezza sui dati storici della società che si è in procinto di acquistare, o stabilire chi abbia veramente detto che cosa in un conflitto interpersonale può rivelarsi un processo molto costruttivo, quando non addirittura necessario e

terapeutico. Fare le cose e sentirvi sicuri di quello che fate significa essere disposti a riconoscere, accettare e impegnarsi adeguatamente in tutto ciò che occupa la sfera del conscio. Un processo indispensabile per padroneggiare l'arte della produttività senza stress.

Lavorare in un'ottica bottom-up

Per creare ordine produttivo nella vostra vita, potrebbe essere logico iniziare a fare chiarezza partendo dall'alto. Stabilite per che cosa vivete e che tipo di lavoro e di stile di vita vi permetterebbe di assolvere al meglio alla vostra missione. Che genere di mansioni e di rapporti umani possono meglio concorrere in tal senso? Quali cose dovrebbero essere messe in atto e quali sono le azioni concrete da compiere al più presto per attuarle?

In realtà, potete accedere alle vostre priorità da qualunque livello, in ogni momento. C'è sempre qualcosa di costruttivo che possiamo fare per migliorare la nostra consapevolezza e attenzione su ciascun livello. Io stesso non sono mai a corto di nuovi scenari da elaborare, obiettivi da rivedere, progetti da identificare o ideare, o azioni da decidere. Il segreto sta nell'imparare a prestare la dovuta attenzione all'aspetto giusto e al momento giusto, così da essere sempre coscienti al cento per cento di ciò che si sta facendo.

Le occasioni per chiarire le vostre priorità non mancano mai.
Prestate attenzione al livello che vi ispira.

Poiché, in ultima analisi, tutto è subordinato alle priorità del livello soprastante, la formulazione delle priorità deve per forza di cose partire dall'alto. Per esempio, se dedicate del tempo a definire le priorità del vostro lavoro per poi accorgervi che non è ciò che dovreste fare in questo momento, rischiate solo di sprecare tempo ed energie che sarebbe più utile impiegare nel definire le attività di cui volete davvero occuparvi. Il problema è che questo approccio top-down è spesso fonte di frustrazione se non avete tutto sotto controllo al livello di attuazione (progetti in corso e azioni), e se non vi fidate delle vostre abilità nel gestire questi livelli adeguatamente.

Tentare di gestirsi in un'ottica top-down quando i livelli inferiori sono fuori controllo, è forse l'approccio meno efficace.

Da un punto di vista pratico, suggerisco di procedere dal basso verso l'alto (bottom-up). Onestamente, e in base alla mia esperienza, la scelta di partire dai dettagli del mondo reale, e da lì elevare l'attenzione, si è sempre rivelata vincente in termini di resa nel tempo.

Attenersi a un'impostazione dal basso alleggerisce il carico della nostra mente, permettendo all'attenzione creativa di focalizzarsi sulla visione più importante ed elusiva cui desiderate accedere. Questo metodo presenta poi l'ulteriore vantaggio di un certo grado di flessibilità e libertà, ma anche di un'abitudine all'organizzazione pratica che è universale ed efficace in ogni campo. È una metodologia che vale davvero la pena acquisire, a prescindere dall'attività di cui vi state occupando al momento. È un cambiamento di mentalità che vi consentirà di adattarvi alle circostanze a una velocità ottimale. Ci vuole un attimo per resettare una visione o un obiettivo, ma imparare a dargli forma e ad agire in modo strutturato e coordinato senza stress è un'arte che va appresa ed esercitata. La consapevolezza di avere questa capacità vi consentirà di giocare una partita di gran lunga più importante. È qualcosa che vi darà potere.

Negli anni ho imparato che la cosa più importante di cui occuparsi è ciò che è più presente nella nostra mente, di qualunque cosa si tratti. Il fatto che riteniate che non dovreste pensarci è irrilevante: questa cosa è nella vostra testa, ed è lì per una ragione. «Comprare il cibo per il gatto» potrà anche non essere in cima a una lista teorica di priorità, ma se è ciò a cui in quel momento state pensando di più, occuparvene in qualche maniera dovrebbe essere il vostro compito numero uno. E una volta che vi sarete occupati di ciò che monopolizza la vostra attenzione, potrete prendere coscienza di che cosa la richiede *davvero*; e quando avrete sbrigato anche questa seconda faccenda, potrete passare alla successiva, e così via. Quasi tutti i dirigenti con cui ho lavorato sono assillati dalla gestione dei fatti concreti della loro vita quotidiana: e-mail, riunioni, viaggi, progetti che escono dai binari e così via. Quando iniziano a tenere tutte queste cose sotto controllo, il loro radar si rivolge invariabilmente agli ambiti di interesse in una prospettiva più elevata, come la famiglia, la carriera, la qualità della vita. Pertanto, non

preoccupatevi di quale livello o quale aspetto della vostra esistenza abbia la priorità più alta: occupatevi delle cose presenti. Facendole, scoprirete e vi rivolgerete a quelle realtà che per voi sono davvero importanti e significative.[d]

Se il Livello 5 (finalità e principi) è senza dubbio il contesto nel quale definire le priorità, ho appreso per esperienza che, una volta compresi e applicati in *tutti* i diversi livelli su cui si articola il nostro lavoro – con particolare riferimento al Livello 1 e al Livello base –, ecco che si libera un gran quantitativo di energie da destinare agli aspetti più impegnativi del lavoro di ognuno di noi. Se la vostra barca sta affondando, poco importa dov'era diretta! Nonostante l'impostazione dal basso non rappresenti una priorità strategica sul piano concettuale, su quello pratico essa si rivela un fattore decisivo ai fini di una vita equilibrata, produttiva e serena.

Livello base. La prima cosa da fare è accertarsi che le liste di azioni siano complete, e già questo è un bell'impegno in sé. Soffermandosi a raggruppare e a dare forma a tutte quelle voci è facile scoprire che ci sono elementi (spesso anche di una certa importanza) che sono stati dimenticati, o messi fuori posto, o semplicemente non riconosciuti.

Calendario a parte, se non avete almeno una cinquantina di azioni successive e voci «In attesa» – fra cui rientrano anche i vari «Argomenti da trattare con» e gli appuntamenti –, dubito fortemente che abbiate *tutti* gli elementi. Se avete seguito con cura i suggerimenti e le mosse illustrati nella Parte seconda, tuttavia, potreste già averli. Se non è così, e volete mettervi in pari, vi consiglio di dedicare un po' di tempo all'applicazione pratica dei consigli contenuti nei Capitoli 4, 5 e 6.

Una volta raggiunto questo grado di controllo, avrete un quadro più immediato delle vostre priorità che difficilmente otterrete con altri mezzi.

Livello 1. Completate la lista «Progetti». Riesce a cogliere davvero fedelmente tutte le incombenze che presuppongono più di un'azione per essere portate a termine? Ciò definirà i confini della realtà operativa in cui vi trovate di settimana in settimana e vi permetterà di rilassare la mente per intervalli più lunghi.

Fare l'inventario completo delle varie incombenze in tutti i campi comporterà automaticamente più chiarezza, più coerenza e maggior senso delle priorità.

Redigendo la lista completa di tutto ciò che desiderate che si verifichi nella vita e nel lavoro a questo livello, scoprirete che ci sono azioni che vi erano sfuggite. Il solo fatto di creare questo inventario garantirà una più solida base per decidere che cosa fare quando avete del tempo utile a disposizione. Immancabilmente, quando si passa in rassegna la lista «Progetti» per aggiornarla, si trovano azioni che possono essere fatte subito per portare avanti quelli che ci stanno più a cuore.

Pochissimi dispongono di simili dati chiari e accessibili in forma concreta. Questo tipo di informazioni è fondamentale per poter stabilire che cosa vada fatto in giornata.

Ancora una volta, se avrete attuato in maniera corretta la metodologia presentata in questo libro, la lista «Progetti» si troverà sempre dove deve trovarsi. Per la maggior parte dei miei clienti, ci vogliono dalle dieci alle quindici ore di intercettazione, chiarimento e organizzazione per poter raggiungere un buon grado di attendibilità del proprio inventario.

Per rientrare nella condizione della «mente come l'acqua» (quando non avete nulla in testa tranne ciò che è presente al momento), il Livello 1 è quello che sembra contenere le sfide più interessanti.

Nella vita di ognuno di noi si presentano talvolta situazioni e circostanze che ci disturbano, interessano o distraggono, senza che ci sia chiaro o evidente da subito come vadano affrontate. Vostro figlio ha un problema con il professore di matematica; siete frustrati per l'enorme quantità di tempo che occorre per attivare una procedura nella vostra azienda; avete dei dubbi riguardo alla persona alla guida del vostro comitato di raccolta fondi; continuate a pensare che dovreste riprendere a coltivare il vostro interesse per la pittura e così via. Per mettere a tacere questo rumore di fondo, è necessario identificare i traguardi oggettivi per ognuna di quelle cose (progetto), inserendo nel vostro fidato sistema le relative azioni successive da compiere. Se vi esercitate con regolarità a questo livello, significa che avete padronanza del gioco della produttività senza stress.

Livello 2. È il livello delle «responsabilità lavorative attuali» e degli «ambiti della mia vita da curare secondo standard appropriati». Che mansioni siete chiamati a svolgere al momento, qual è il vostro ruolo? Sul piano professionale, mi riferisco alla vostra occupazione e alle vostre qualifiche attuali. Su quello personale, invece, alle responsabilità famigliari, o nei confronti della comunità, e naturalmente al rapporto che avete con voi stessi.

Se non siete più che certi della natura del vostro lavoro, vi sentirete sempre sopraffatti.

Forse avete già definito chiaramente e per iscritto almeno alcune di queste funzioni. Se di recente siete subentrati in una nuova posizione con mansioni e responsabilità specificate contrattualmente, siete già sulla buona strada; ancor più se avete già condotto in passato un'operazione di ricognizione di valori e obiettivi personali e se, di quell'esercizio, vi restano in mano materiali sfruttabili.

Il mio ulteriore suggerimento è redigere e aggiornare con cadenza regolare una lista denominata «Ambiti di interesse», suddivisibile in due sottoliste, «Professionali» e «Personali», entrambe da tenere aggiornate. Questa è una delle checklist più utili che possano essere stilate ai fini della gestione della propria esistenza. Non occorre rivederla con cadenza settimanale, al contrario della lista «Progetti»; con ogni probabilità, essa evolverà in base a cicli più lunghi. A seconda della rapidità con la quale cambiano gli ambiti più importanti della vostra esistenza e del vostro lavoro, questa lista può servire da «meccanismo di innesco» per potenziali nuovi progetti con una frequenza da uno a tre mesi.

È probabile che gli ambiti di responsabilità di vostra competenza al lavoro siano compresi in un numero fra quattro e sette, e altrettanti saranno nel privato. Sul lavoro potreste essere incaricati dello sviluppo delle risorse umane, della progettazione di sistemi, della programmazione a lungo termine, del supporto amministrativo, del marketing, dell'assistenza ai clienti; oppure degli immobili, degli adempimenti normativi, del controllo di qualità, della gestione degli attivi e via discorrendo. Se avete un'attività in proprio, la vostra attenzione sarà assorbita da più fronti

contemporaneamente, molto più di quanto non accade a chi ricopre una funzione ben specifica in seno a una grande azienda. Ma anche nel privato le responsabilità possono essere molteplici: come genitore, come partner, come membro di una comunità spirituale, o come volontario, come creativo, come amministratore delle incombenze casalinghe e finanziarie e così via. Ognuno di questi ambiti di interesse potrà essere suddiviso in utili sottocategorie. La voce «Genitore», per esempio, potrebbe generare delle checklist separate per ognuno dei vostri figli, quella «Marketing» potrebbe includere anche categorie come «Progettazione di programmi», «Ricerca», «Social media» eccetera.

Scopo operativo della lista «Ambiti di interesse» è garantire che tutti i progetti e tutte le azioni successive siano definiti in modo chiaro, così da gestire in maniera adeguata le proprie responsabilità. Se doveste stabilirne un elenco e sottoporle a regolare valutazione in termini di ciò che andrebbe fatto e ciò che state facendo effettivamente, senza dubbio individuerete progetti da aggiungere alla lista omonima. O magari concluderete che alcuni ambiti vengono già trattati in modo appropriato, o che è sorta una problematica che richiede un progetto *ad hoc*. Gli ambiti di interesse sono soltanto una versione più sofisticata dei meccanismi di innesco di cui abbiamo già detto prima.

Tutti i clienti che ho seguito negli ultimi trent'anni hanno sempre individuato, in questa fase della discussione, almeno due o tre gravi lacune. Per esempio, molto spesso i dirigenti e i manager sono chiamati a farsi carico delle risorse umane della propria azienda. Dopo un'attenta riflessione, molti giungono alla conclusione di dover aggiungere un paio di progetti al riguardo, come «Aggiornare le procedure di supporto aziendale», «Avviare le ricerche per assumere un capo del personale» o ancora «Migliorare il processo di valutazione aziendale». Nel caso in cui si tratti invece di responsabilità personali, spesso si presentano categorie come «Cercare lezioni di yoga» o «Attività estive dei miei figli».

La discussione sulle priorità dovrà tenere conto di tutti questi diversi piani decisionali in cui siete legati ad altri. Se avrete cura di fare uso di una simile lista di controllo delle vostre mansioni e di aggiornarla, sarete probabilmente fra le persone più rilassate e organizzate. Pochi fanno soltanto ciò per cui sono stati assunti, e fare chiarezza in merito alle nuove e mutevoli aspettative deve essere una necessità costante. Altrettanto poche

sono le persone che conservano una visione d'insieme coerente e oggettiva di tutti gli ambiti rilevanti della loro vita – famiglia, divertimento o finanze – con una mente pronta a intervenire sulle lacune. Facendo partire il vostro pensiero e i vostri sistemi da questi livelli, avanzerete di un bel pezzo sulla strada che va dalla speranza alla fiducia mentre prendete le decisioni su ciò che va fatto di volta in volta.

Livelli 3, 4 e 5. Se i primi tre livelli hanno a che fare prevalentemente con le circostanze del momento – azioni, progetti e ambiti di responsabilità –, da qui in poi il futuro, i vostri orientamenti e le vostre intenzioni sono fondamentali. C'è ancora un inventario da fare su questi piani (soprattutto in cima, al livello «Finalità e principi», che rappresenta un criterio costante per monitorare e correggere azioni e comportamenti), ma riguarda piuttosto questo tipo di interrogativo: «Quale aspetto della mia situazione attuale è in linea con la meta che mi sono prefissato e le strategie create per raggiungerla?» La risposta può spaziare dagli obiettivi annuali sul lavoro (Livello 3), alla visione della carriera e dei rapporti interpersonali fra tre anni (Livello 4), allo scopo dell'esistenza stessa, a come conferirle pienezza (Livello 5).

Se non sapete con certezza dove state andando, non saprete mai a che punto fermarvi.

Ho scelto di trattare insieme i tre livelli superiori perché, di solito, le diverse situazioni non possono essere incasellate facilmente in una di queste categorie. Inoltre, poiché l'arte di fare le cose riguarda più l'arte di attuare ed eseguire che non quella di definire obiettivi e visioni, non mi soffermerò sui particolari in questo libro. Tuttavia la natura stessa di questo tipo di indagine chiama in causa ambiti molto personali e complessi, dalla strategia e lo sviluppo aziendale ai progetti di carriera, agli orientamenti e ai valori dell'esistenza.

Scegli battaglie abbastanza grandi da essere importanti ma abbastanza piccole da essere vinte.

Per quanto ci riguarda, mireremo soprattutto a individuare nella realtà professionale che vi circonda gli elementi che caratterizzano, qui e ora, il panorama del vostro lavoro (alcuni dei quali potrebbero derivare dai vostri impegni e intenzioni di livello più elevato). Se poi i vostri obiettivi e orientamenti vadano modificati o chiariti – sulla base di una più approfondita riflessione, di un'analisi, o seguendo l'intuito – oppure no, è un problema da trattare in altra sede. In ogni caso, probabilmente siete in grado di individuare già adesso gli elementi salienti, i tratti distintivi del vostro lavoro, e dei suoi contenuti importanti.

Se doveste tracciare, a intuito, il quadro di ciò che starete facendo tra un anno, o un anno e mezzo, o descrivere la natura delle vostre mansioni in quel momento, quali processi innescherebbe questo «disegno»? Qui potranno esserci cose che bisognerà lasciar perdere, e relazioni e sistemi che occorrerà sviluppare per avvicinarsi al profilo voluto. Poiché il lavoro stesso non è, per sua natura, un obiettivo statico – in tutti i sensi, date le «sabbie mobili» del mondo del lavoro di oggi –, potrebbero rendersi necessari ulteriori progetti per tutelare il rendimento nel vostro campo.

Sul piano personale, questo è il livello delle riflessioni come: «La mia carriera andrà ad arenarsi se non riuscirò ad affermare i miei obiettivi con maggior precisione davanti al capo». Oppure: «A quali nuove attività si dedicheranno i bambini nei prossimi due anni, e che cosa dovrò cambiare di conseguenza?» O ancora: «Come devo organizzarmi per far fronte a questo problema di salute che si è appena presentato?»

Oppure, in un'ottica di più vasto respiro: come sta andando la carriera? Come va la vita privata? Come si sta muovendo l'azienda rispetto ai mutamenti esterni, e questo che cosa comporta per me? Sono i classici interrogativi sugli orizzonti da uno a cinque anni che, di norma, provocano risposte molto diverse da un individuo all'altro, ma sempre ricche di implicazioni.

Una volta ho avuto come cliente un dirigente di un importante gruppo bancario internazionale che, dopo aver applicato questa metodologia per qualche mese, riuscendo ad acquisire il pieno controllo delle incombenze quotidiane sul lavoro, è giunto alla conclusione che fosse tempo di aprire

una sua start-up nel settore dell'hi-tech. Un sogno lungamente accarezzato che tuttavia l'aveva sempre intimidito; ma partire dal Livello base aveva reso il progetto molto più accessibile e una naturale conseguenza di questo modo di ragionare. E di recente ho saputo che sta avendo un enorme successo con la sua nuova impresa.

Se siete coinvolti in qualsiasi cosa della durata superiore a un anno (matrimonio, figli, carriera, azienda, attività artistica, la passione di una vita) farete bene a porvi alcuni interrogativi su come affrontare il futuro. Le domande da farsi sono:

- Quali sono gli obiettivi a lungo termine nella mia azienda e quali i progetti correlati che devo assicurarmi di attuare per non venire meno alle mie responsabilità?
- Quali sono gli obiettivi e i traguardi a lungo termine che mi sono prefissato personalmente, e quali i progetti che devo attuare per centrare questi obiettivi?
- Quali sono gli altri fattori oggettivi suscettibili di influire sulle mie scelte?

Non vi sto chiedendo di porvi nuovi obiettivi o di elevare i vostri standard. Piuttosto sto dirigendo la vostra attenzione verso quali situazioni, tra quelle elencate, possano avvicinarsi maggiormente alla realtà che vi circonda. Se sono presenti in modo più o meno evidente, gestirle in maniera adeguata è fondamentale per realizzare ciò che volete.

Ecco ora alcuni esempi di problematiche che, di solito, emergono a questo stadio della discussione:

- *La natura mutevole del proprio lavoro, tenuto conto del variare delle priorità dell'azienda.* Anziché gestire internamente la realizzazione dei programmi di formazione, sarà necessario appaltarli a terzi.
- *La direzione che, secondo voi, dovrà seguire la vostra carriera.* Da qui a un anno vi vedete addetti a tutt'altre responsabilità e ciò comporta la necessità di predisporre una transizione mentre contemplate l'ipotesi di una promozione o di un trasferimento.
- *Le disposizioni dell'azienda, considerate la globalizzazione e l'espansione.* Intravedete all'orizzonte una valanga di viaggi all'estero e, tenuto conto

delle vostre preferenze circa lo stile di vita, dovete ripensare i piani per la carriera.

- *Le preferenze riguardo allo stile di vita e il mutare delle esigenze nel tempo.* Man mano che i figli crescono, l'esigenza di trascorrere del tempo a casa diviene meno pressante, mentre è più sentita la necessità di adeguati investimenti finanziari e di fare progetti per la pensione.

Ai massimi vertici del processo di riflessione, poi, occorrerà porsi anche gli interrogativi definitivi: perché esiste la mia azienda? Che cosa ci faccio al mondo? Qual è il centro nevralgico della mia esistenza, sul piano personale e/o organizzativo, ossia la forza motrice che determina le mie scelte? Queste sono le domande esistenziali cui centinaia di libri, guru e modelli cercano di aiutarvi a dare una risposta.

Perché? È questo l'interrogativo ultimo nel quale ciascuno di noi si dibatte.

Anche se tutti gli altri aspetti della vostra esistenza sono chiari, definiti e organizzati alla perfezione, basta il minimo dubbio, la minima incertezza su ciò che volete davvero nel vostro intimo, o sui compiti che vi attendono, e il disagio di fondo sarà inevitabile.

Sgomberare la mente dalla riflessione sulle priorità

Prendetevi qualche minuto, se ancora non l'avete fatto, per buttare giù qualche appunto informale sulle idee che vi sono sorte leggendo questo capitolo. Qualsiasi cosa vi sia venuta in mente a questi livelli di riflessione, mettetelo per iscritto e toglietevelo dalla mente.

Ora elaborate i vostri appunti. Domandatevi se avete davvero intenzione di dare seguito a ciò che avete messo nero su bianco. Se la risposta è no, gettate l'appunto nel cestino, oppure inseritelo nella lista «Prima o poi/forse», o in una cartellina etichettata «Sogni e obiettivi cui potrei dedicarmi prima o poi». Se deciderete di continuare ad accumulare spunti per il futuro e vorrete esercitarvi in modo più formale – per esempio stendendo un nuovo business plan con i vostri soci in affari, pianificando una vita ideale con il partner, creando uno specifico percorso di carriera per i prossimi tre anni, o semplicemente trovando un consulente che vi conduca per mano in questo processo –, aggiungete questi traguardi alla lista

«Progetti» e stabilite l'azione successiva. A quel punto fatela, delegatela, o inserite un promemoria nell'apposita lista.

Fatto questo, siete pronti a concentrarvi su progetti specifici sinora individuati ma non ancora definiti con precisione. È giunto il momento di ragionare «in verticale».

> *Essere neutrali significa non avanzare troppo in fretta ma neanche muoversi troppo lenti. Non vuol dire essere inattivi, compiacenti o passivi. È una sorta di equilibrio, di compostezza che permette a nuove informazioni e possibilità di emergere prima di compiere ulteriori azioni. Quando siete in uno stato neutrale, la vostra intelligenza intuitiva e la vostra sensibilità aumentano. La neutralità offre un terreno fertile da cui sorgono nuove possibilità.*
>
> DOC CHILDRE

[a] Ci sono diversi modi per dare forfait. Si può ignorare la realtà fisica, e affidarsi all'universo. Anch'io l'ho fatto, a modo mio, ed è stata un'esperienza travolgente, che però non augurerei a nessuno. Ho cercato di liberarmi dai vincoli materiali, sebbene poi non abbia scelto di togliermi la vita (ma ci sono andato vicino!): avevo molto da imparare sul collaborare con il mondo in cui avevo deciso di giocare la mia partita. Tuttavia, rimettersi alla propria consapevolezza interiore, alla sua saggezza e al suo consiglio, rappresenta un livello superiore. Fidarsi di se stessi e del proprio intuito è il modo più semplice per sentirsi liberi e manifestare la produttività personale.

[b] In un mondo ideale, potreste vedere tutti i vostri promemoria per le azioni successive in qualunque modo vogliate: catalogati per tempo, energia mentale, luogo o strumenti richiesti; risultati a livello emotivo; area della vita a cui fanno riferimento; obiettivi e progetti che si intende perseguire. Il punto è: quando una struttura è troppo pesante rispetto al suo potenziale valore? Se dovete pensare e lavorare troppo per inserire i contenuti nel vostro sistema, non ne vale la pena. Le applicazioni digitali per la gestione di liste e categorie ci offrono sempre più opportunità di tagliare e cucire le nostre informazioni in molti modi nuovi, ma occorre sempre valutare bene se l'energia richiesta per utilizzare il sistema «nel bel mezzo della battaglia» non sia eccessiva. (Magari avete creato questa funzionalità di classificazione in base al contesto fin dalla comparsa dei primi fogli di calcolo elettronici, strutturando le informazioni in colonne e creando delle macro per la suddivisione dei

contenuti. Ma c'è davvero bisogno di tutta questa trafila solo per inserire il promemoria «Chiamare mio fratello»?!)

[c] C'è una bella differenza tra il dedicarsi a qualcosa che non richiede troppe energie perché è la cosa più produttiva da fare in quel momento, e il farla per evitare di svolgere quell'attività più impegnativa a cui sapete che *dovreste* dedicarvi!

[d] Questo è probabilmente uno dei motivi per cui qualcuno potrebbe trovare difficile adottare e applicare il metodo GTD. Alcune delle questioni appartenenti ai livelli più alti che emergono una volta sgombrata la mente potrebbero essere, infatti, troppo spiacevoli da affrontare. Paradossalmente, tenersi occupati e rimanere sommersi dal lavoro può essere un modo efficace – per quanto temporaneo – per non mettersi in una posizione «scomoda».

10. Tenere i progetti sotto controllo

Nei capitoli dal 4 al 9 abbiamo visto gli accorgimenti e i metodi utili per sgomberare la mente e operare scelte intuitive circa il da farsi, e quando. Si tratta di una dimensione orizzontale: tutto ciò cui occorre prestare attenzione e su cui è necessario intervenire nell'intero campo della vostra esistenza. L'ultimo tassello mancante riguarda la dimensione verticale, quel pensiero che, spaziando dalle riflessioni profonde ai castelli in aria, è in grado di alimentare la vostra creatività. Potete anche aver definito i traguardi e le azioni successive per i vari progetti e situazioni in cui siete coinvolti, ma capiteranno momenti in cui vi sentirete chiamati a gestire meglio alcuni di essi ricorrendo a un pensiero più creativo e individuando procedure dettagliate per svilupparli.

Questo ci riporta a perfezionare e rendere più efficace la nostra pianificazione.

La necessità di pianificare in modo più informale

Forte di anni di lavoro con professionisti e dirigenti, mi sento di poter affermare con assoluta certezza che ognuno di noi sarebbe in grado, in realtà, di pianificare di più, in modo più informale e con maggior frequenza, nella vita sia lavorativa sia personale. Una prassi che ha il potere di far calare la pressione psicologica e garantisce un ottimo rendimento in termini di creatività con il minimo sforzo.

Nel bel mezzo di ogni progetto di successo, la situazione appare sempre disastrosa.

ROSABETH MOSS KANTER

Negli anni, mi sono reso conto che il segreto per migliorare la pianificazione individuale non risiede in chissà quali sofisticate tecniche spesso utilizzate da chi fa il project manager di professione (come i diagrammi di Gantt). Del resto, chi ha davvero bisogno di simili strumenti di solito li ha già, oppure ha accesso al tipo di formazione e di software necessari per apprenderne l'uso. La vera sfida consiste piuttosto nel cogliere e utilizzare al meglio i frutti della riflessione creativa che tutti noi siamo in grado di svolgere a monte.

La principale ragione alla quale si imputa la scarsità di questo tipo di riflessione è la mancanza di sistemi capaci di gestire la quantità di particolari che rischia di scaturirne. Ecco perché preferisco, in generale, un'impostazione bottom-up: chi ha la sensazione di aver perso il controllo delle incombenze spicciole difficilmente si dedicherà a una pianificazione mirata. Si tratta di una resistenza inconscia.

Ma una volta iniziato ad applicare simili metodiche, ci si rende conto che lasciano spazio per una gran quantità di pensieri creativi e costruttivi. In presenza di sistemi e abitudini atti a sollecitare la riflessione, la produttività registra una crescita esponenziale.

È necessario mettere in atto sistemi e accorgimenti che spingano a riflettere su progetti e situazioni più spesso, più agevolmente e più in profondità.

Nel Capitolo 3 abbiamo visto in modo particolareggiato le cinque fasi di pianificazione che permettono a un progetto di evolvere dall'idea iniziale alla sua realizzazione materiale. Ciò che segue è un compendio di suggerimenti pratici che agevoleranno i naturali processi di pianificazione informale.

Nonostante siano consigli ispirati al comune buon senso, raramente ricevono la dovuta attenzione. Fatene uso ogni volta che potete, anziché

confinare la riflessione alle sole occasioni formali.

Quali sono i progetti che dovreste pianificare?

Molti dei traguardi finali che avete inserito nella lista «Progetti» non richiederanno alcuna pianificazione decisiva se non quella con cui, in modo rapido e del tutto naturale, la mente mette a fuoco l'azione successiva da compiere. Per esempio, l'unica pianificazione per «Portare l'auto a fare la revisione» consiste nel decidere di verificare su internet quale sia la più vicina officina autorizzata, chiamare e fissare un appuntamento.

Vi sono però due tipologie di progetti che richiedono un minimo di pianificazione vera e propria: 1) quelli che continuano a occuparvi la mente anche dopo aver stabilito le prossime azioni; 2) quelli in cui continuano a sorgere, di punto in bianco, idee e dettagli potenzialmente utili.

Nel primo caso – i progetti che comportano a loro volta una serie di decisioni da prendere e di aspetti da organizzare –, limitarsi a individuare l'azione successiva da compiere non basta. Occorre un metodo più strutturato, articolato su una o più fasi del modello naturale di pianificazione: finalità e principi, visualizzazione del traguardo, brainstorming e/o organizzazione. Nel secondo caso – i progetti per i quali le idee spuntano in maniera casuale, magari in spiaggia, o in automobile, o durante una riunione –, è necessaria una sede in cui immagazzinare quei pensieri in libera uscita e in cui conservarli fino a quando non serviranno.

Progetti che richiedono un'azione successiva in materia di pianificazione

Con ogni probabilità, ci sono solo pochi progetti che vi vengono in mente al momento, quelli che maggiormente occupano i vostri pensieri, che vorreste vedere meglio definiti, più circostanziati e sotto controllo. Magari un'importante riunione in vista per la quale è indispensabile prepararsi. O il compito, appena affidatovi, di coordinare l'assemblea annuale dei soci, che dovrete organizzare al più presto così da poter iniziare a delegare anche aspetti di un certo rilievo. O dovete pensare alla prossima vacanza con tutta

la famiglia. Se non avete ancora provveduto, definite *fin da ora* l'azione successiva che farà scattare il processo di pianificazione per ognuno di questi elementi e inseritela nella lista del caso per poi procedere ai passi di pianificazione successivi.

Le fasi della pianificazione classica

Le tipologie più comuni di intervento di pianificazione sono il brainstorming e l'organizzazione individuali, il fissare le riunioni e la raccolta di informazioni.

Il brainstorming. Alcuni dei progetti che catalizzano le vostre attenzioni proprio in questo momento richiedono una riflessione in forma libera. Ciò vale in particolare per quelli che avete messo in cantiere senza sapere con certezza quale dovesse essere l'azione successiva. È una lacuna da colmare («Mettere per iscritto le idee riguardo al progetto X»).

Occorre anzitutto decidere dove e come si intenda compiere questa prossima azione, così da sapere in quale lista inserirla. Trovate più facile eseguire questo compito al computer oppure fissando le vostre riflessioni su un pezzo di carta? Personalmente, io mi regolo a seconda dell'intuito e del momento. Nel mio sistema, quest'azione finirebbe sulla lista «Al computer», oppure sulla lista «Ovunque» (posso tracciare scalette o schizzi in ogni circostanza, avendo carta e penna).

Organizzarsi. Probabilmente per alcuni progetti avete già raccolto appunti e materiale di supporto, e ora non vi resta che smistarli in una forma più strutturata. In tal caso l'azione successiva sarà «Organizzare gli appunti sul progetto X».

Uno dei principali ostacoli alla produttività aziendale (e famigliare) è la mancanza di decisione riguardo la necessità di stabilire un incontro e con chi, per portare avanti qualcosa.

Se potete farlo solo in ufficio (perché è lì che conservate i documenti e non avete voglia di portarli in giro), questo intervento andrà inserito nella lista «In ufficio». Se invece portate con voi quegli appunti in una cartellina, o

in uno strumento digitale, inseritelo nella lista «Ovunque» se intendete occuparvene manualmente, o nella lista «Al computer» se vi servirete di un programma di scrittura o elaborazione testi, o di un software per la presentazione o pianificazione di progetti.

Fissare le riunioni. Spesso la riflessione sui progetti registra un progresso anche soltanto fissando un incontro con i soggetti che intendete rendere parte delle decisioni e/o del brainstorming. Di solito ciò significa inviare un'e-mail all'intero gruppo o a un assistente così da fissare una data, o fare una telefonata per stabilire un giorno e un orario.

Raccogliere informazioni. Spesso, nella riflessione su un progetto, il passo successivo consiste nel raccogliere ulteriori dati. Forse è necessario parlare con qualcuno per avere il suo parere («Chiamare Bill per un'opinione sulla riunione dei direttori»). Oppure sfogliare la documentazione della conferenza dell'anno precedente («Consultare i verbali dell'assemblea dei soci dell'anno scorso»). O ancora navigare in internet per ottenere delucidazioni riguardo a un ambito che vi è nuovo («Fare ricerche sui fondi per le borse di studio all'università»).

Riflessioni casuali sui progetti

Nessuna idea potenzialmente utile per un progetto deve andare sprecata. Spesso qualcosa da non dimenticare viene in mente proprio in circostanze che non hanno nulla a che vedere con il progetto in causa.

Per esempio, mentre state andando al supermercato, ecco venirvi in mente un modo molto brillante per aprire la prossima riunione con lo staff. O ancora, mentre siete in cucina a mescolare il sugo, vi viene in mente di regalare una borsa da viaggio a ciascun partecipante alla prossima conferenza. Oppure, mentre state guardando il telegiornale della sera, all'improvviso vi ricordate un altro nominativo da inserire nella commissione di esperti che avete l'incarico di formare.

Se non sono prossime azioni ben definite che potete inserire direttamente nell'omonima lista, dovete comunque intercettarle e organizzarle in modo che tutto abbia senso.

Naturalmente, lo strumento chiave per assicurarsi che nulla vada perduto è il vostro sistema di raccolta: la vaschetta portadocumenti, carta e penna, o lo smartphone. È necessario che raccogliate e fissiate tutte le idee per poi decidere che cosa farne.

Strumenti e strutture a supporto della riflessione sui progetti

A prescindere dal livello a cui vi vengono nuove idee sui progetti, è fondamentale avere sempre a portata di mano degli strumenti adeguati per non farsele sfuggire. Una volta raccolti, quegli spunti debbono poi risultare accessibili ogniqualvolta sia necessario.

Strumenti di riflessione

Uno dei grandi segreti per farsi venire delle idee e aumentare la propria produttività è ricordarsi che alla forma segue la funzione: strumenti adeguati possono servire a stimolare ottime idee (alcune delle più produttive mi sono venute proprio mentre esploravo una nuova applicazione software per creare e intercettare dati in modo interessante o divertente!).

> *Il caso offre dappertutto le sue possibilità: tieni sempre gettato l'amo; nell'acqua in cui meno lo speri, troverai il pesce.*
>
> OVIDIO

Se però non mettete per iscritto le vostre idee (su carta o su un dispositivo digitale), difficilmente riuscirete a riflettere sullo stesso argomento per più di qualche minuto, specie se lavorate da soli. Ma se usate supporti fisici per ancorare e registrare i vostri pensieri, potrete impegnare la vostra mente in modo costruttivo anche per ore di fila.

Strumenti di scrittura

Abbiate cura di avere sempre a portata di mano qualcosa per scrivere, proprio per evitare resistenze inconsce alla riflessione dovute alla

consapevolezza di non poter fissare i vostri pensieri nero su bianco. Io stesso, se non ho modo di scrivere o registrare quello che mi viene in mente, non riesco a pensare seriamente a progetti e situazioni.

Spesso alla forma segue la funzione. Assicurate a voi stessi un contesto adatto in cui catturare i pensieri, e i pensieri che non sapete di avere sorgeranno da soli.

Al contrario, ottime idee e ottimi piani mi sono venuti in mente soltanto perché, così all'improvviso, avevo avuto una gran voglia di giocherellare con la stilografica o la penna gel nuova. Magari siete meno sensibili di me al fascino dei gadget, ma se lo siete anche voi datemi retta: comprarsi dei begli articoli di cancelleria è un ottimo investimento!

Va da sé che quest'ultimo consiglio vale per qualunque luogo in cui potreste essere assaliti dall'impulso di prendere appunti: sulla scrivania, in cucina, nella ventiquattrore, nello zaino o in borsa.

Blocchi e fogli

Per scrivere non basta una penna: occorre avere a portata di mano del materiale cartaceo funzionale. I fogli bucati sono preferibili a quelli classici da block-notes, perché le pagine su cui avete appena scarabocchiato idee e appunti possono essere staccate e messe nella inbox fino a quando non avrete modo di elaborarle. Se poi avete schizzi e scalette (originali o scansionate) da tenere a portata di mano, meglio conservarli in appositi contenitori. Tracce scritte a mano spesso contengono promemoria che risulteranno utili nel futuro.

Dov'è il blocco per appunti? Tenetelo a portata di mano.

Lavagne bianche e a fogli mobili

Se avete abbastanza spazio, le lavagne bianche o a fogli mobili possono rivelarsi strumenti molto funzionali di tanto in tanto. Garantiscono un'ampia superficie per abbozzare le idee, e può essere utile lasciarle bene in vista per un po' di tempo, mentre la riflessione è ancora in corso. Le lavagne

bianche sono utilissime sulla parete dell'ufficio e delle sale riunioni, e più sono grandi, meglio è. Alcune aziende hanno destinato interi muri a superfici cancellabili dove scrivere, incentivando così il brainstorming e le apposite comunicazioni visuali. Se avete figli piccoli, vi suggerisco di appenderne una nella loro camera (magari mi avessero incoraggiato sin da piccolo a non disperdere le mie idee).

> *Come faccio a sapere che cosa penso, finché non ho sentito che cosa dico?*
>
> Edward Morgan Forster

Assicuratevi di avere sempre a portata di mano un buon numero di pennarelli funzionanti: nulla soffoca il pensiero creativo più velocemente di un pennarello asciutto e inservibile. Quando due o più persone si riuniscono per un incontro, è necessario che una di loro inizi a fissare per iscritto i concetti in un posto dove anche le altre possano vederli.

Anche se vengono cancellati pochi minuti dopo, il solo fatto di aver messo i pensieri nero su bianco è il migliore degli stimoli alla riflessione (ho trovato estremamente utile a volte tracciare appunti o diagrammi informali su tovaglie, tovagliette e tovagliolini di carta nei locali pubblici, quando non avevo dei fogli a portata di mano).

Strumenti digitali

Spesso mi ritrovo a riflettere davanti al portatile (meno frequentemente davanti al tablet), con il programma di videoscrittura, elaborazione testi, presentazione o con il foglio elettronico già aperti. Ci sono così tante cose che potrei voler fare in seguito con i miei appunti, e averli già in forma digitale è comodissimo perché mi permette di modificarli, tagliarli e incollarli anche in altri programmi. Una volta acceso il portatile, è come se lo schermo mi stimolasse. Ecco un'altra buona ragione per avere un minimo di dimestichezza con la tastiera: almeno quanto basta perché la videoscrittura sia facile, se non addirittura divertente.

Ho scoperto che come le lavagne spaziose facilitano la produzione di collegamenti più creativi e orizzonti di pensiero più ampi, così anche l'uso di monitor più grandi offre dei vantaggi. Mentre il mondo diventa sempre più

digitale e mobile, le persone hanno visto crescere in maniera esponenziale la rapidità di accesso e l'efficienza di dispositivi di dimensioni ridotte. Vi consiglio, tuttavia, di utilizzare smartphone e altri strumenti analoghi per eseguire i *risultati* del pensiero, e non per generare il pensiero creativo.[a] Per quello voglio *più* spazio, non meno spazio.

Le strutture di supporto

Avere buoni strumenti sempre a portata di mano non basta: per conservare le idee sui progetti occorrono anche contenitori adeguati. Proprio come carta e penna agevolano il brainstorming, avere buoni strumenti e luoghi per organizzare le idee su un progetto facilita la linearità della pianificazione.

Create tante cartelline o pagine quante necessarie

Un buon sistema di archiviazione del materiale di consultazione, di facile uso e sempre a portata di mano, serve non soltanto a gestire il flusso di lavoro in generale, ma anche alla riflessione sui progetti. Spesso un progetto inizia a prendere forma quando è generato da dati, appunti e documentazioni varie; per questo motivo non esiterete a creare una cartellina per argomento non appena avrete del materiale da inserirvi. Se invece il sistema di archiviazione è troppo rigido (o inesistente), con ogni probabilità i tempi di messa a fuoco del progetto diverranno più lunghi. Quindi, non appena rientrati dalla prima riunione con degli appunti su un argomento da poco sorto all'orizzonte, create subito una cartellina e inseriteveli (ovviamente dopo aver stabilito delle azioni successive).

Se non avete un efficiente sistema di archiviazione delle cattive idee, non ce l'avete neppure per archiviare quelle buone.

Spesso, fra i miei clienti, riscontro che il solo gesto di destinare un fascicolo a un dato argomento nel quale conservare appunti presi di getto e altro materiale potenzialmente utile dà subito un rassicurante senso di controllo della situazione. Un modo per non farsi sfuggire di mano gli eventi sul piano fisico, visibile e quindi psicologico.

Se siete abituati a utilizzare blocchi o agende a fogli mobili, tenete sempre una provvista di fogli vergini o carta quadrettata da poter usare per creare una pagina su un tema o un progetto non appena si presenta. Nonostante alcuni progetti richiedano, in un secondo tempo, anche un intero blocco di appunti tutto per loro, nessuno di essi nasce già con questa mole. E, per la maggior parte dei progetti, una o due pagine basteranno a contenere le poche idee da registrare.

Digitale versus *carta*

Le persone che sono sempre più orientate verso il digitale possono avere la tentazione di eliminare del tutto la carta. In teoria, ciò non dovrebbe costituire un problema, considerando la quantità di strumenti digitali che abbiamo a nostra disposizione per prendere appunti, scannerizzare i documenti e riconoscere i caratteri; in pratica, però, per molti di noi la carta può essere ancora molto utile. Gli appunti presi a mano non spariranno per diverse ragioni, non da ultimo per l'universalità degli strumenti e la varietà di rappresentazioni grafiche disponibili. In genere, il nostro modo di pensare cambia a seconda del dispositivo che abbiamo davanti, e molte persone ritengono che la scrittura e il disegno a mano vengano a dischiudere una gamma di idee più ampia.

Inoltre, i materiali cartacei ci permettono di ricordare le informazioni, le relazioni e le prospettive con più prontezza rispetto a quando ci troviamo di fronte allo schermo di un computer. Conosco molte persone che, pur essendo piuttosto esperte nelle tecnologie digitali, hanno ripreso a servirsi di agende e block-notes di carta, ritenendoli più facili da usare per coordinare i loro pensieri e i promemoria. Molte volte mi capita di stampare documenti che riguardano una persona, un progetto o un argomento, per poi conservarli in una cartellina fisica da usare durante una riunione o per la mia attività di scrittura e le mie ricerche personali. Anche se gran parte di quella carta sarà poi riciclata e le informazioni aggiornate verranno convertite in formato digitale, i materiali fisici utilizzati in questo intermezzo svolgono una funzione che il computer non è ancora in grado di assolvere.

Senza dubbio la tecnologia digitale continuerà a espandersi, contribuendo al pensiero, alla pianificazione e al processo decisionale in modi che sarebbero al di là della portata dei materiali e degli strumenti

meno tecnologici. Tuttavia, fino a quando le penne, i block-notes, i Post-it, le cartelline e i documenti stampati non potranno essere rimpiazzati con qualcosa di meglio, tutti questi strumenti continueranno ad avere un ruolo indispensabile nel vostro sistema coordinato di gestione personale. [b]

Strumenti software

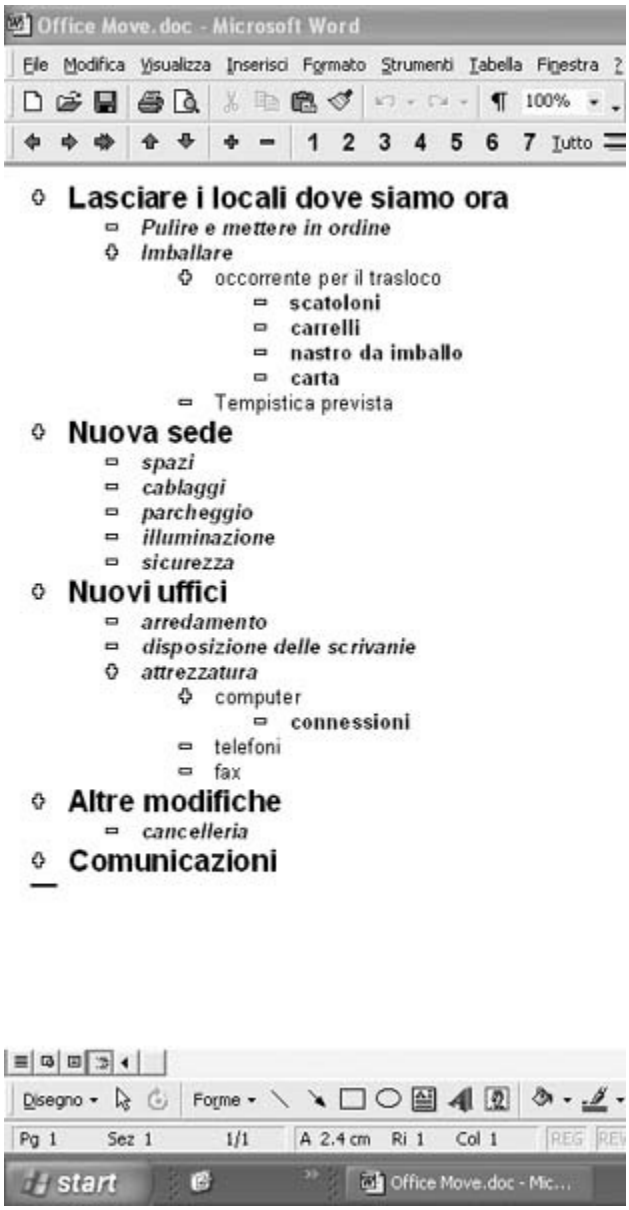
Non ho ancora scoperto uno strumento di gestione dei progetti che possa considerarsi perfetto. In genere, la pletora di applicazioni create per questo scopo è o troppo potente o troppo semplicistica per quello che la maggior parte di noi deve farne; inoltre, non mi è mai capitato di vedere due progetti differenti che richiedessero lo stesso livello di dettagli e la stessa struttura per essere tenuti sotto controllo. Pertanto, sarebbe difficile creare un singolo programma in grado di soddisfare le esigenze della maggioranza delle persone; di solito, ci arrangiamo ricorrendo a diverse parti di software che troviamo meno complesse e più adatte ai nostri progetti.

Detto questo, esistono parecchi tipi di strumenti digitali che possono rivelarsi di estrema utilità. La maggior parte dei professionisti ha una buona familiarità con i programmi di elaborazione testi, i fogli di calcolo e i software per le presentazioni, ognuno dei quali potrebbe costituire il modo migliore per strutturare la pianificazione di un progetto o di qualche sua parte, soprattutto dopo che ci si è occupati delle fasi di definizione dello scopo, visione e brainstorming.

I due tipi di software che tendono a essere più utili per la pianificazione informale e il brainstorming sono le applicazioni per gestire le mappe mentali e delineare i progetti. Personalmente, per quasi tutti i miei progetti mi servo di un programma per la gestione delle mappe mentali che mi permette sia di concentrarmi nel brainstorming sia di intercettare i pensieri casuali che emergono riguardo al mio progetto man mano che si presentano. In molti casi, la mappa finale ha in sé un livello di organizzazione sufficiente a darmi l'impressione di avere il progetto sotto controllo.

Un'altra possibilità per il brainstorming sono gli outliner, strumenti di organizzazione di un testo, che consentono di creare degli elenchi gerarchici di titoli e sottotitoli con dettagli che si possono comprimere o espandere. Anche la maggior parte dei programmi di elaborazione testi ci offre questa funzionalità. Il bello di questi software è che possono gestire un'ampia gamma di complessità, che vanno dall'elaborazione di semplici schemi in

pochi punti per organizzare un party alla creazione della struttura del libro che state scrivendo. Anche se i programmi di schematizzazione e di elaborazione testi tendono a sostenere un pensiero più strutturato – grazie alla facilità con cui, nel mondo digitale, i testi possono essere tagliati, incollati e disposti in modo diverso –, essi lasciano comunque un sacco di spazio per lo sviluppo del pensiero creativo.



Da un altro lato ci sono i software più complessi per la gestione avanzata dei progetti. I professionisti e le aziende che hanno necessità particolari, tali

da richiedere il rigore e i dettagli gestiti da tali applicazioni, di solito sono già in possesso di questi strumenti e ne fanno uso nel loro lavoro. Spesso, inoltre, questi programmi sono personalizzati in base ai progetti specifici delle diverse compagnie; si tratta del genere di software usato per lanciare le sonde dirette su Marte, per coordinare la costruzione degli edifici, per creare aeroplani e prodotti farmaceutici.

A un livello molto più basilare, la gestione digitale può ridursi a buttar giù qualche idea nel riquadro delle «Note» di una «Attività» che corrisponde a uno dei vostri progetti, o a usare un software generico per la creazione e l'organizzazione degli appunti inserendo una nota per ogni progetto, con i pensieri a esso associati.

Se siete esperti di computer, userete senza dubbio un numero notevole di queste modalità per sviluppare e catturare piani di progetti e materiali secondari. Assicuratevi di prendere familiarità con queste applicazioni, in modo da potervi concentrare più sul pensiero del vostro progetto che non sul software stesso. Sarà inoltre necessario revisionare e aggiornare con una certa frequenza questi contenuti, ovunque si trovino, e tenerli al passo eliminando ciò che non serve e riorganizzandoli a cadenza regolare. Tenete presente che il computer è un po' come un buco nero: con la costante espansione della capacità di memorie e hard disk e il continuo proliferare di nuove, affascinanti applicazioni per gestire diversi aspetti di queste funzionalità, diventa sempre più facile finire per tenere *tutto* e perdere quindi l'orientamento fra le attività che avete in corso.

Come applicare tutto questo al mio caso specifico?

Proprio come va aggiornata la lista «Prossime azioni», bisogna fare altrettanto anche con la lista «Progetti». Ciò fatto, prendetevi un po' di tempo (l'ideale sarebbe da una a tre ore) per dedicarvi alla riflessione «verticale» su ogni singolo progetto.

Sgomberate il campo, create uno spazio e dedicatelo a un minimo di pensiero creativo. Sarà già un bel passo avanti.

Prima possibile, anche ora, abbiate cura di selezionare quelli che più vi assorbono, o più vi stanno a cuore in questo momento, e cercate di dedicare loro un minimo di riflessione, raccolta e organizzazione dei dati con gli strumenti che preferite.

Soffermatevi su ciascun progetto, uno alla volta, in un'ottica top-down. E domandatevi: «Qui che cosa mi occorre sapere, fissare o ripescare?»

Forse sentirete l'esigenza di scrivere su un pezzo di carta alcune riflessioni da inserire poi in un'apposita cartellina. O di redigere un piccolo elenco di frasi chiave da allegare come appunto sul palmare. O di compilare un elenco in un programma di scrittura.

> *Anziché preoccuparsi prima del tempo, meglio pensare e pianificare per tempo.*
>
> WINSTON CHURCHILL

L'essenziale è che vi sentiate sicuri di sviluppare e utilizzare le vostre idee, e che acquisiate l'abitudine di canalizzare la vostra energia in modo costruttivo verso traguardi desiderati e questioni in sospeso, prima che *siate costretti* a farlo.

[a] Un modo fantastico di usare la fotocamera degli smartphone è quello di catturare immagini di pensieri scritti sulle lavagne bianche o a fogli mobili; in questo modo potranno essere cancellati per fare spazio ad altro brainstorming e i risultati saranno inviati ai partecipanti per l'uso che riterranno più opportuno.

[b] E se fosse la carta a essere stata *appena* scoperta? Un oggetto che vi permette di creare una mappa visiva delle vostre informazioni digitali, qualcosa che potete manipolare e trasmettere fisicamente e visivamente agli altri... Uno strumento per catturare, facilitare e condividere il pensiero creativo, senza bisogno di batterie o elettricità. Non ne sareste entusiasti?

Parte terza

L'efficacia dei principi chiave

11. L'efficacia dell'intercettazione

QUESTI semplici modelli e tecniche rappresentano molto più di quanto non si potrebbe credere a prima vista. Offrono infatti una metodologia completa che permette alla mente di operare senza distrazioni, a tutto vantaggio dell'efficienza e dell'efficacia del lavoro svolto; il che è già di per sé un valido motivo per mettere in pratica questi suggerimenti.

Essere onesti nel gestire gli impegni con se stessi e con gli altri ottimizza tutte le vostre relazioni.

Ma i principi di fondo qui in causa hanno implicazioni ancora maggiori. Nei tre capitoli che seguono illustrerò gli effetti più sottili e profondi che possono scaturire dalla loro applicazione, in base alla mia esperienza trentennale nel campo. A lungo termine essi possono avere un'influenza altamente positiva su di voi come individui, ma anche sulla cultura di intere aziende.

Quando chi interagisce con voi si renderà conto che riuscite sistematicamente a ricevere, elaborare e organizzare tutti gli accordi o gli impegni presi, ecco che inizierà a fidarsi di voi in modo unico. Inoltre acquisirete una sicurezza nell'interfacciarvi con il vostro mondo che risulterà impagabile. Tale è il potere di mettere a fuoco tutto ciò che nella vostra esistenza è ancora inconcluso o non elaborato. Ne trarrete giovamento in quanto a serenità e qualità della comunicazione e delle capacità relazionali, sul piano professionale come su quello privato.

Quando anche le aziende adottano e incoraggiano questa buona prassi, ossia quando tutti sono responsabili delle azioni risultanti e gli impegni vengono definiti e monitorati dalle persone appropriate, il grado di produttività aumenta in modo significativo riducendo lo stress.

I benefici sul piano personale

Come vi siete sentiti mentre intercettavate ed elaboravate? Molti risponderebbero: male per certi versi, e bene per altri. Perché?

Se siete come la maggior parte delle persone, probabilmente avrete avvertito una certa ansia nell'attraversare l'intera fase di intercettazione. Termini come *senso di sopraffazione, panico, frustrazione, fatica* e *disgusto* sono le espressioni più utilizzate quando, durante i miei seminari, chiedo ai partecipanti di descrivere le emozioni provate mentre ci esercitiamo a riprodurre una versione su scala ridotta di questo processo di raccolta dati. In quella pila di carte avete trovato qualcosa che si trascinava ormai da tempo? Se sì, automaticamente vi sentirete in colpa: «Mi sarei già dovuto occupare di questo tempo fa».

Eppure alla domanda se, in corso d'opera, abbiamo provato un senso di sollievo, di relax, o di controllo della situazione quasi tutti rispondono di sì.

Com'è possibile che, durante un singolo esercizio, insorgano al contempo stati emotivi del tutto opposti tra loro: ansia e sollievo, un senso di sopraffazione ma anche di controllo? Che cosa sta succedendo?

Una volta individuata la fonte delle sensazioni negative in merito alle vostre cose, scoprirete anche voi il modo di sbarazzarvene. E se ne avete provate di positive mentre raccoglievate i dati, significa che avete già iniziato il processo che vi emanciperà dalla negatività.

La fonte delle sensazioni negative

Da che cosa derivano queste impressioni sgradevoli? Dal fatto che le incombenze siano troppe? No, le incombenze sono sempre troppe. Se a farvi star male fosse il solo pensiero di avere più cose da fare di quante non ne possiate gestire, sareste condannati a un'insoddisfazione perenne. La fonte della vostra negatività non è quella.

Come reagireste se qualcuno venisse meno a un impegno, dandovi appuntamento per giovedì pomeriggio alle quattro e poi non si presentasse senza nemmeno avvertire? Come vi sentireste? Frustrati, immagino. Lo scotto pagato da chi non rispetta gli accordi è la perdita di fiducia da parte degli altri, una conseguenza negativa automatica.

L'ansia e i sensi di colpa non dipendono dalle troppe cose da fare: sono l'inevitabile risultato che si ottiene venendo meno continuamente ai propri impegni.

Ma che cosa sono tutte quelle cose nella inbox? Sono impegni che, a livello conscio o meno, avete preso con voi stessi, cose di cui vi siete promessi di occuparvi in qualche modo. Le sensazioni negative sono semplicemente il risultato di un impegno non rispettato, il sintomo della fiducia in se stessi che viene meno. Se vi riproponete di redigere un piano strategico e non lo fate, di sicuro poi vi sentirete a disagio. Se allo stesso modo vi dite di organizzarvi, ma fallite nell'impresa, ecco che emergono frustrazione e sensi di colpa. Avevate giurato a voi stessi di trascorrere più tempo con i vostri figli ma non ci siete riusciti? Adesso vi sentirete travolti dalle circostanze e in preda all'angoscia.

Come evitare di venire meno agli impegni verso se stessi?

Se le sensazioni negative derivano da impegni non rispettati, le alternative possibili per affrontarli ed eliminare la negatività sono tre:

- Evitate di assumervi l'impegno.
- Portate a termine l'impegno.
- Rinegoziate l'impegno.

Tutte e tre le soluzioni sono in grado di liberarvi dai brutti pensieri.

Evitate di assumervi l'impegno

È probabile che avrete provato un certo piacere nel prendere un po' di cose vecchie, decidere che non sarebbero più servite, e stracciarle, riciclarle o

cestinarle. Un modo per occuparsi di una questione in sospeso è quello di dire semplicemente: no, grazie!

Se solo abbassaste i vostri standard vi sentireste molto più tranquilli. Se non vi interessa che le vostre cose siano sempre a un determinato livello – il vostro ruolo di genitori, la scuola di vostro figlio, il morale del vostro team di lavoro – sareste di certo meno indaffarati. [a]

Dubito che siate disposti ad abbassare i vostri standard, tuttavia, una volta comprese le implicazioni, probabilmente vi assumerete meno impegni. Io stesso un tempo avevo il brutto vizio di prendere impegni di ogni genere per guadagnarmi l'approvazione della gente. Quando mi sono reso conto del prezzo che stavo pagando per quelli non rispettati, sono diventato molto più prudente nell'assumerne di nuovi. Un dirigente assicurativo con il quale ho lavorato ha descritto così i benefici di questa nuova consapevolezza: «Prima dicevo: 'Sì, certo, me ne occupo io' a chiunque, perché in realtà non avevo un'idea precisa del mio carico di lavoro. Ora che posso contare su un inventario chiaro e completo, invece, per onestà devo rispondere: 'No, non ci riesco proprio, mi dispiace'. E la cosa più sorprendente è che l'interlocutore, anziché seccarsi per il rifiuto, immancabilmente apprezza la mia sincerità!»

Tenere un inventario oggettivo e completo del proprio lavoro rende molto più facile rispondere «No» con sincerità.

Un altro cliente, un imprenditore nel campo della consulenza personale, mi ha confidato di recente che fare un inventario del suo lavoro ha eliminato una buona dose di preoccupazioni e di stress dalla sua vita in generale. L'esercizio di mettere tutto ciò che richiede la sua attenzione nella inbox lo ha spinto a riconsiderare ciò di cui davvero è disposto a farsi carico. Se non se la sente di inserire qualcosa nel contenitore, semplicemente lascia perdere!

Mi pare un modo di ragionare che denota grande maturità. Uno dei lati più positivi di questa metodologia è che, una volta che vi siete assunti la responsabilità di intercettare e registrare ciò che vi occupa la mente, ci penserete due volte prima di prendervi impegni che non siete più che sicuri di voler o di dover assolvere. In tutti i decenni passati a insegnare alle persone come redigere con chiarezza e aggiornare la propria lista «Progetti»,

non ce n'è stata una che non abbia scartato almeno un impegno preso inizialmente. Non avere un quadro chiaro delle proprie incombenze è come avere una carta di credito della quale si ignora il tetto di spesa, o il saldo: agevola i comportamenti irresponsabili.

Portate a termine l'impegno

Un ulteriore modo di superare il disagio verso le proprie incombenze è portarle a termine e depennarle dalla lista. In realtà voi adorate *fare* le cose, almeno finché avete la sensazione di aver completato qualcosa. Se avete cominciato ad applicare la regola dei due minuti, sono sicuro che potete già testimoniarne i benefici psicologici. Molti dei miei clienti provano una straordinaria sensazione di benessere anche soltanto dopo due ore trascorse a elaborare le loro pile di fogli, semplicemente per la quantità di cose che concludono grazie a questa regola.

Uno dei fine settimana più piacevoli può essere proprio quello passato a sbrigare una serie di incombenze accumulatesi a casa o nella vita. Immancabilmente, quando intercettate tutte le questioni in sospeso, grandi e piccole, e le vedete elencate nero su bianco, una parte di voi si sentirà ispirata (o creativamente disgustata o abbastanza intimidita) a farvi rimboccare le maniche per spuntarle dalla lista.

Siamo tutti affamati di vittorie, ed è fantastico poter «vincere» assegnandosi compiti attuabili che è possibile svolgere e concludere facilmente.

Vi è mai capitato di portare a termine una cosa che, all'inizio, non era su nessuna lista, e che quindi avete messo per iscritto per poterla depennare? Se sì, capirete al volo che cosa intendo.

Tuttavia qui sorge un altro problema. Come vi sentireste se le vostre liste venissero evase completamente – e con successo – fino a svuotarsi del tutto? Immagino che fareste salti di gioia, colmi di energia creativa. Eppure, nel giro di tre giorni (se non tre minuti!), indovinate che cosa vi ritrovereste fra le mani? Una nuova lista ovviamente, e forse pure più lunga e con compiti ancora più onerosi! Sull'onda dell'euforia di aver evaso tutto l'evadibile, è molto probabile che vi imbarchereste in progetti ancora più ambiziosi.

Fuori delle pene del da farsi, dentro le gioie del già fatto.

JULIA LOUISE WOODRUFF

E non è tutto: se avete un capo (o un consiglio), a vostro avviso che cosa farà o faranno una volta constatato il vostro elevato livello di competenza e produttività? Ovvio: vi verranno affidate ancora più mansioni! È l'inesorabile legge del mondo del lavoro: quanto più fate, tanto più avrete da fare.

Quindi, scartata l'opzione di abbassare i propri standard in modo significativo ed essendo poco plausibile l'ipotesi di avere meno incombenze, ecco che l'alternativa più realistica per evitare lo stress diviene la terza.

Rinegoziate l'impegno

Immaginate che io abbia preso con voi un appuntamento giovedì alle sedici, ma che poi mi siano sorti all'improvviso altri impegni. Tenuto conto delle mie priorità, stabilisco che *non* mi è possibile rispettare l'appuntamento. Tuttavia, anziché non presentarmi, che cosa posso fare per salvaguardare i nostri rapporti? Telefonare e fissare un altro appuntamento. Un impegno rinegoziato non è un impegno disatteso.

È il gesto del perdono ad aprire l'unica strada possibile per una visione creativa del futuro in generale.

PADRE DESMOND WILSON

Ora capite perché togliersi gli impegni dalla mente e raggrupparli su liste fa stare meglio? Perché equivale a rinegoziare gli impegni presi con se stessi, anche solo guardando quelle carte, riflettendo su quelle incombenze e agendo all'istante o dicendosi: «No, non ora». Ma il punto è proprio questo: come fate a rinegoziare un impegno assunto con voi stessi se non ve lo ricordate?

Il solo fatto di non ricordarsi un impegno contratto con se stessi non fa però svanire il senso di responsabilità al riguardo: chiedete a qualunque psicologo quali sono i rapporti tra passato, futuro e la parte della psiche in cui era conservata la lista che avete ignorato. La risposta sarà: nessuno, quella parte della psiche lavora solo sul presente. Ciò significa che non

appena vi dite: «Devo fare questa data cosa», se la registrate nella memoria a breve termine, una parte di voi considererà che quella data cosa vada fatta *in ogni momento*. E ciò implica a sua volta che, non appena vi autoassegnate due compiti diversi e vi limitate a immagazzinarli nella mente senza agire, si innesca in automatico la spirale dello stress e del fallimento, per il semplice fatto che non potete sbrigarli nello stesso momento ma (cosa apparentemente insignificante) quella parte di psiche continuerà a ritenervi responsabili.

Tutti, a casa, abbiamo ripostigli, sgabuzzini, garage, cantine o altro che ci siamo ripromessi di pulire e mettere in ordine (magari già dieci anni fa!). In questo caso, c'è una parte del nostro cervello che pensa che avremmo dovuto fare pulizia ventiquattro ore su ventiquattro durante gli ultimi dieci anni! Poi ci si domanda perché si è sempre stressati. Per caso sentite parlare una vocina dentro di voi ogni volta che vi avvicinate a quel luogo? «Perché stiamo passando davanti alla cantina? Non avevamo detto di sistemarla?» Poiché quella parte petulante di noi stessi è impossibile da sopportare, forse cercherete anche di evitare di passare di lì, se potete. Per mettere a tacere quella vocina, le alternative sono sostanzialmente tre:

1. Abbassare gli standard rispetto alla cantina (e magari ci avete già pensato da soli): «E va bene, la cantina non è in ordine, e allora?»
2. Stare ai patti e ripulire la cantina.
3. Fare almeno lo sforzo di inserire «Ripulire la cantina» in una lista «Prima o poi/forse». A quel punto, rileggendo ogni settimana la lista, potrete sempre dirvi: «Non questa settimana», così la prossima volta che vi verrà in mente la cantina l'unica vocina che potrete udire dentro di voi sarà: «Ah, ah! Questa settimana, no!»

Non sto scherzando. A quanto pare, una parte della psiche umana ignora la differenza tra mettere in ordine una cantina e acquistare un'azienda o migliorare la propria situazione finanziaria. In tutti i casi, gli impegni sono impegni. Se vi ostinate a tenere le cose solo a mente senza sbrigarle sul momento, queste equivarranno sistematicamente a promesse non mantenute.

La sconfessione del time management tradizionale

Il metodo qui suggerito non ha nulla a che vedere con il tradizionale addestramento alla gestione del tempo. Molti di quei modelli danno l'impressione che, se qualcosa che vi siete riproposti di fare non è così importante, non vale la pena tenerne traccia, gestirlo o evaderlo. In base alla mia esperienza, però, è sbagliato, almeno per quanto riguarda il modo di operare del nostro inconscio. Tuttavia, questa è proprio la maniera di lavorare della parte cosciente dell'Io, pertanto ogni nostro impegno deve essere portato al livello conscio. Ciò significa che va intercettato, chiarito e revisionato obiettivamente e regolarmente in piena coscienza, in modo da collocarlo nel posto giusto all'interno del vostro sistema di gestione personale. Se questo non si verifica, l'impegno assorbirà molte più energie di quante ne richieda davvero.

In base alla mia esperienza, tutto ciò che viene immagazzinato solo nella nostra RAM finisce con l'attirare troppa o troppo poca attenzione. Se bisogna raccogliere tutto è proprio perché ogni cosa ha un diverso grado di importanza, e *non* per mettere tutto sullo stesso piano. Le cose incompiute o non intercettate assumono una piatta omogeneità in materia di pressione generata e attenzione che ricevono.

Fin dove deve spingersi l'intercettazione?

Il fatto di raccogliere dati che finora vi erano sfuggiti vi farà già sentire meglio. Dicendovi: «Ah, ecco, la prossima volta che vado al supermercato devo ricordarmi del burro!» e inserendolo subito nella lista della spesa, vi sentirete sollevati. Se vi viene in mente: «Devo chiamare il mio consulente finanziario per quel fondo di investimento», e lo scrivete da qualche parte dove sapete che andrete a guardare quando avrete del tempo e un telefono a disposizione, avrete un assillo in meno. Figuratevi, quindi, che cosa si prova sapendo di avere *tutto* sotto controllo!

A che punto sospendere la raccolta dei dati, allora? Soltanto quando la mente è sgombra da ogni incombenza. Se anche soltanto una remota vocina vi ricorda che qualcosa manca all'appello, non saprete mai quanto avete effettivamente raccolto. Ma come essere certi di non aver tralasciato nulla? Quando nella mente non si accende più alcuna spia.

Questo non significa che avrete la mente vuota. Se siete coscienti, la vostra attenzione sarà sempre focalizzata su qualcosa. Ma se vi concentrerete

su una cosa alla volta, senza distrazioni, avrete tutta la situazione sotto controllo.

> **Quando una sola cosa occuperà la vostra mente, avrete il totale controllo e non ci sarà più alcuna differenza tra lavoro e svago.**

La mente deve servire, a mio avviso, a riflettere sui problemi, non a ricordarli! La riflessione su progetti e situazioni deve comportare un valore *aggiunto*, e non generare stress limitandosi a ricordarvene l'esistenza e che quindi prima o poi dovrete occuparvene. Ma per entrare del tutto in questa nuova dimensione così produttiva, dovete intercettare ogni cosa. Per imparare a riconoscere e registrare anche il più piccolo impegno contratto con voi stessi non appena si fa strada nella mente, ci vogliono attenzione e un cambio di abitudini. Eseguire il processo di intercettazione nel modo più completo possibile e acquisire l'abitudine di raccogliere ogni nuovo elemento non appena si presenta si rivelerà una prassi più efficace e produttiva di quanto non immaginiate.

Quando individui e aziende adottano l'abitudine di intercettare

Che cosa accade quando tutti i membri di una squadra – in un ufficio, in una coppia, in famiglia o in un'azienda intera – riescono a non tralasciare alcun dettaglio dei loro compiti all'interno della squadra stessa? Be', una volta raggiunto questo stato di grazia non dovrete più perdere tempo a chiedervi se qualcuno sta battendo la fiacca. Saranno pensieri di più ampio respiro ad attirare la vostra attenzione.

Se però ci sono ancora problemi di comunicazione, le conseguenze più probabili saranno un senso di frustrazione e un clima teso. Molti pensano che, a meno che non ci sia qualcuno a prenderli per mano e guidarli, le questioni possano sparire nei recessi del sistema per poi riemergere all'improvviso come emergenze. Non si rendono conto di concepire un simile pensiero perché si sono trovati in situazioni del genere così spesso da ritenerle un'immutabile legge di natura, come la gravità; ma non è necessariamente così.

Da tanti anni mi capita di imbattermi in persone rispettabilissime che tuttavia non hanno fatto propri questi sani comportamenti, e ormai le riconosco subito. È oltre un trentennio che vivo con la RAM mentale sgombra e dei confini ben definiti di ciò che costituisce il mio lavoro. Così, non appena vedo un appunto abbandonato in una inbox, o quando l'interlocutore mi risponde: «Sì, ci penso io», senza scriversi un promemoria, drizzo subito le antenne. Sono comportamenti incompatibili con il mio mondo. Come se non ci fossero già abbastanza gatte da pelare, senza bisogno di preoccuparsi delle falle nel sistema!

Sgottare l'acqua da una barca che ha una falla consuma energie preziose per remare.

Occorre essere certi che ogni richiesta o informazione lasciata nella segreteria telefonica, affidata a un'e-mail, comunicata in una conversazione, o in una nota scritta confluisca nel sistema del destinatario e venga elaborata e organizzata al più presto, in modo da reperirla prontamente per poterle dare seguito. Se il ricevente ascolta i messaggi vocali ma non apre mai l'e-mail e non guarda mai le note scritte, essere costretti a ricorrere al solo strumento di sua elezione è, nell'ottica del mio sistema, un'inaccettabile limitazione. È un comportamento contrario al principio d'economia del minimo sforzo.

Ogniqualvolta si rendano necessarie delle modifiche, occorre avere la certezza che il cambiamento richiesto venga preso in seria considerazione. Il grado di validità di un sistema è dato dal suo anello più debole e, spesso, il tallone d'Achille sta proprio nella scarsa capacità di reazione di un responsabile alle comunicazioni in circolo nel sistema.

Questa realtà mi balza all'occhio con particolare evidenza non appena metto piede in aziende in cui le inbox sono inesistenti, o strabordanti, oppure in stato di abbandono da chissà quanto. Si tratta di realtà aziendali di solito afflitte da periodiche crisi, proprio perché la comunicazione non viene veicolata dal sistema in maniera adeguata. Ho conosciuto numerosi direttori esecutivi le cui agende erano zeppe di impegni malamente gestiti tanto da generare uno stress continuo, ma che, una volta imparato a rispondere con puntualità ai messaggi della loro posta elettronica, hanno sperimentato un

impensabile sollievo. Quando il personale o i clienti ottengono un immediato riscontro su opinioni e decisioni via e-mail, non sentono più la necessità di un confronto diretto che un tempo li obbligava a chiedere un colloquio con il capo.

Nelle realtà contraddistinte da sistemi più solidi, anche a livello cartaceo, invece, la chiarezza è palpabile nell'aria. Anzi, la si dà per acquisita, non costituisce più un problema e l'attenzione di chi vi lavora è concentrata su ben altre problematiche. Lo stesso dicasi per le famiglie che hanno adottato la prassi di tenere una inbox, per i genitori, i figli, la babysitter, la domestica e chiunque altro interagisca spesso con loro. Le reazioni sono spesso scettiche, quando dico che mia moglie Kathryn e io infiliamo carte l'uno nella vaschetta portadocumenti dell'altra anche quando ci troviamo a pochi metri di distanza: molti lo trovano freddo e meccanico. Oltre al fatto che è invece un gesto di riguardo, con il quale evitiamo di interromperci a vicenda, si tratta di una salutare abitudine che ci permette semmai un maggior calore umano e una maggiore serenità, perché nel nostro rapporto di coppia non dobbiamo sprecare tempo ed energie per incombenze asettiche che vengono invece gestite dal sistema.

Purtroppo non è possibile legiferare in materia di sistemi personali. Ognuno ha libera scelta nel modo di occuparsi delle sue cose. Ciò che è senz'altro possibile è ritenere ognuno responsabile dei risultati e della gestione degli impegni presi. È legittimo divulgare i suggerimenti contenuti in questo libro, anzi, è opportuno: a quel punto l'interlocutore non avrà più scuse se si ostina a combinare pasticci.

Questo non significa, naturalmente, che ognuno debba fare tutto. Spero di essere riuscito a illustrare un modo per rapportarsi al mondo reale che dia la possibilità a chiunque di avere più cose da fare di quante ne possa concludere. La cosa più difficile sarà facilitare un costante processo di rinegoziazione con tutti i soggetti in causa, perché si sentano a loro agio riguardo a ciò che *non* stanno facendo. Si tratta di knowledge work vero e proprio, a un livello più sofisticato. In assenza di un sistema di intercettazione dei dati a prova di bomba, però, tutto ciò è condannato a rimanere una bella teoria. Non dimenticate che è impossibile rinegoziare gli impegni presi con se stessi, se non ci si ricorda di averli assunti. Figurarsi quindi quelli presi con gli altri, se né voi né loro ne avete tenuto traccia.

Le aziende devono creare una cultura in cui risulti accettabile per ognuno avere da fare più di quanto non possa occuparsi, e in cui si possano serenamente rinegoziare gli impegni cui nessuno sta ottemperando.

L'adozione della raccolta dei dati totale è come una barca senza zavorre: non vi dà la certezza che stiate facendo rotta nella giusta direzione, né che siate sulla barca giusta, ma di certo che state navigando a vele spiegate con il minor dispendio di energie possibile.

[a] L'idea che concentrarsi sui propri valori serva a semplificarsi la vita è molto popolare nel mondo dell'autoaiuto. Io sostengo invece il contrario: la gran mole di cose che ciascuno di noi ha da fare deriva proprio dai valori di ognuno! Essi sono fondamentali per darsi degli orientamenti da seguire. Ma non inganniamoci: più ci si concentra sui propri valori, più si è spinti ad assumersi nuove responsabilità. I valori vi aiuteranno nel prendere decisioni ma non vi semplificheranno le cose.

12. L'efficacia della decisione sulla prossima azione

RENDERE il quesito «Qual è la prossima azione?» parte integrante del nostro pensiero corrente è per me una specie di missione personale. Accarezzo la visione di un mondo in cui nessun incontro, o discussione o interazione di sorta possa concludersi senza aver stabilito con chiarezza se occorra intraprendere ulteriori azioni, quali, e sotto la responsabilità di chi. Cullo l'idea che le aziende possano pervenire a uno standard organizzativo tale per cui ciascuno trovi scontato dover valutare tutto ciò che arrivi nel suo ambito di competenza, domandarsi se debba farvi riscontro con interventi concreti e come questi vadano gestiti. L'attenzione e le energie di ognuno potrebbero così essere concentrate su problematiche e opportunità di ben altro tipo.

L'adozione del quesito «Qual è la prossima azione?» come standard operativo comporta un automatico progresso in termini di energie, produttività, chiarezza e attenzione.

Nel corso degli anni ho avuto modo di constatare come il ricorso costante all'interrogativo «Qual è la prossima azione?» faccia compiere un balzo in avanti alla riserva di energia e alla produttività di individui e interi gruppi nel loro insieme. Un quesito in apparenza semplice, eppure raramente posto in essere fino in fondo proprio laddove ve ne sarebbe maggior bisogno.

Una delle principali sfide da fronteggiare è che, una volta avvezzi a chiedersi «Qual è la prossima azione da compiere?» interagire con chi ignora questo interrogativo può rivelarsi molto frustrante. Dato il potere

chiarificatore di questa semplice domanda, il solo pensiero di doversi invece confrontare con chi non se la pone neppure assume i contorni di un incubo.

Noi tutti siamo responsabili di definire contenuti e modalità degli impegni che ci assumiamo verso gli altri e verso noi stessi. Presto o tardi, per ogni traguardo che ci sentiamo in dovere di raggiungere, dovremo decidere quale sia l'azione successiva da compiere.

Ma c'è una bella differenza tra maturare una decisione con calma, a tempo debito, e doverla prendere nell'urgenza del momento.

La fonte di questa tecnica

Per questa semplice eppure straordinaria tecnica della prossima azione sono debitore al mio amico e maestro, Dean Acheson (nulla a che vedere con l'ex segretario di Stato americano), da cui l'ho appresa trent'anni fa. Già da molti anni forniva consulenze a dirigenti d'azienda e svolgeva attività di ricerca su come liberare la loro psiche dal peso degli inevitabili «ingorghi» lavorativi. L'obiettivo era liberare e stimolare l'energia necessaria a far sì che questi operassero i cambiamenti richiesti dalle loro aziende. Un giorno ebbe l'idea di raccogliere a uno a uno tutti i fogli che giacevano sparsi sulla scrivania di un dirigente e di costringerlo a decidere subito quale dovesse essere la prima cosa da fare per ciascuna di quelle carte. I risultati furono talmente immediati e sorprendenti che Dean continuò a perfezionare per anni quel suo metodo, ponendo sempre tale quesito, davanti al materiale conservato nelle inbox.

Da allora, considerato ciò a cui sono giunto sviluppando la sua intuizione, entrambi abbiamo addestrato migliaia di persone facendo uso di questo basilare concetto e la tecnica che ne è scaturita resta a prova di bomba.

Questo processo di pensiero non è innato in ciascuno di noi, né sembriamo acquisirlo in modo naturale. Alla nascita, escludo che vi sia venuto in mente di chiedere a vostra madre: «Allora, che cosa ci facciamo qui, qual è l'azione successiva, e chi ne è responsabile?» Questa tecnica di pensiero, processo decisionale e focalizzazione consapevole è una cosa che si apprende. Si attiva in voi in maniera automatica quando la situazione lo richiede, come di fronte a una crisi, o quando la pressione in una certa

circostanza (causata dal vostro capo, da un cliente, da vostro figlio, o da un evento inaspettato) vi costringe a decidere rapidamente quale sarà la prossima azione, al fine di evitare dolorose conseguenze. Tuttavia far diventare questo processo di pensiero un comportamento proattivo, prima che le circostanze siano così evidenti e le azioni così immediatamente necessarie, è una pratica che va acquisita.[a] Renderla parte della vostra vita personale e lavorativa migliora senza ombra di dubbio la vostra produttività e serenità mentale.

L'azione come alternativa credibile

Ma com'è possibile che il solo atto di chiedersi «Qual è la prossima azione?» abbia tutta quest'efficacia?

Per rispondere, vi invito a rivedere per un istante le liste alle pagine 124-128, o a ripensare ai vari progetti con ogni probabilità sparsi per i recessi della vostra psiche. Avete la sensazione che qualcuno di essi non si stia muovendo così in fretta e con risultati positivi come dovrebbe? Forse dovrete ammettere che alcuni si sono un po' impantanati.

Se non sapete per certo di dover fare una telefonata, parlare con qualcuno, mandare un'e-mail, cercare un'informazione sul web o acquistare una certa cosa al supermercato, significa che non vi siete posti la domanda di cui sopra. Eppure, per ogni voce della lista, bastano solo dieci secondi per capire quale sarà la prossima azione da compiere. Ma sono dieci secondi che la maggior parte di voi non si è presa la briga di utilizzare per riflettere e prendere le decisioni del caso.

Ipotizziamo che un mio cliente abbia inserito, in una delle sue liste, la voce «Pneumatici».

Alla mia domanda «'Pneumatici' in che senso?» mi risponde: «Devo cambiare le gomme alla mia auto». «Ah, ecco. E allora, la prossima azione qual è?»

A quel punto quasi tutti i miei clienti aggrottano la fronte e rimangono perplessi per qualche istante, per poi concludere: «Be', dovrò cercare su internet dove comprarle e informarmi sui prezzi».

Vedete com'è semplice, in termini di tempo e di impegno, in quasi tutte le circostanze, decidere il da farsi? Bastano pochi secondi di riflessione mirata,

eppure molti paiono non averci mai pensato.

Inoltre, è probabile che la persona che ha bisogno di un treno di gomme per l'auto sia stata assillata dall'idea ricorrente di dovervi provvedere. Magari, nel frattempo, avrà usato il computer centinaia di volte. Eppure, pur avendo il tempo e l'energia necessari per compiere l'azione di acquistarle, non lo ha fatto. Perché? Perché con ogni probabilità, nello stato d'animo in cui si trovava, non aveva alcuna voglia di andare a rovistare fra i suoi vari progetti – acquisto delle gomme incluso – e mettersi a riflettere sulle azioni successive da compiere. In quel momento non le andava proprio di mettersi a pensare.

L'antidoto a questo disagio consisterebbe nell'aver già stabilito il da farsi. Se per ogni problema fosse già stata decisa una prossima azione a monte, state pur certi che il nostro, non appena avesse avuto un quarto d'ora libero prima di una riunione, un minimo di energie in corpo e un computer proprio sotto il naso, sarebbe stato ben contento di scorrere la lista delle cose rimaste in sospeso, di scorgervi la voce «Ricerche per cambio pneumatici» e di mettersi a navigare su internet, dicendosi: «Posso farcela!» e sperimentando quella sensazione di benessere che nasce dall'aver portato a termine qualcosa nel tempo e con le energie che aveva a disposizione. In una simile situazione non potrebbe probabilmente mettersi a redigere una proposta per un grosso cliente, ma cercare un paio di informazioni sul web senz'altro sì. Anzi, non è escluso che la sola vista della sua auto munita di un treno di gomme nuove fiammanti gli procurerà un inatteso brivido di piacere.

Per incrementare la produttività e sentirsi allo stesso tempo in pace con se stessi, è fondamentale saper definire interventi concreti anche a livello spicciolo e organizzare i promemoria del caso su cui poter fare affidamento.

> *Il segreto per andare avanti è anzitutto mettersi in moto. Il segreto per mettersi in moto è spezzettare compiti complessi in piccole operazioni gestibili, e iniziare dalla prima.*
>
> Mark Twain

Talvolta ci si lascia bloccare anche dalle attività più banali soltanto perché non si è ancora deciso in via preventiva quale debba essere il primo passo.

Durante i miei seminari noto spesso che i partecipanti hanno in lista voci come «Fare il tagliando all'auto». «Fare il tagliando» sarebbe dunque la prossima azione da compiere? Direi proprio di no, a meno che non vi dirigiate verso la vostra macchina in tuta da meccanico, pronti a sporcarvi e con la chiave inglese in mano.

Se non viene mai definita l'azione successiva, il divario fra esigenze e realtà è potenzialmente infinito.

«Allora, la prossima azione da fare qual è?»

«Be'... portare l'auto dal meccanico. Ah, no, prima devo vedere se c'è posto. Be', allora devo chiamare per fissare un appuntamento.»

«Ce l'ha il numero?»

«Caspita... no! In realtà Fred mi ha dato il nome di un meccanico, ma non ho il suo numero di telefono. Mi pareva che qualcosa non tornasse...»

Non è che un esempio di come, spesso, vadano le cose. Si dà un'occhiata distratta a un certo progetto, una vocina in noi dice «Qui manca qualcosa», ma non sappiamo con precisione che cosa, e quindi preferiamo lasciar perdere.

«Va bene, ma allora la prossima azione da fare qual è?»

«Devo procurarmi il numero di telefono. Forse Fred ce l'ha.»

«Allora che cosa può fare adesso?»

«Mandare un'e-mail a Fred.»

Quindi, la vera azione successiva sarebbe dovuta essere: «Chiamare Fred e farsi dare il numero del meccanico».

Avete notato quanti passaggi abbiamo dovuto fare per risalire all'intervento necessario in un progetto tanto banale? Ma è un classico: e le liste di molti sono infarcite di esempi del genere, per non parlare delle loro teste.

Perché le persone in gamba procrastinano di più

Sono proprio le persone più intelligenti e sensibili ad avere cumuli di decisioni non prese sulle loro liste e nelle loro vite in generale. Ma perché? Si

pensi a come l'organismo reagisce alle immagini impresse nella mente. A quanto pare, il sistema nervoso non riesce a distinguere tra un'immagine mentale e la realtà.

Per averne la riprova, immaginate di entrare in un supermercato e di trovarvi davanti al bancone dell'ortofrutta, sfavillante di luci e colori. Ci siete? Bene. Ora dirigetevi verso le ceste degli agrumi: arance, pompelmi, limoni. Guardate ora la catasta di limoni e, accanto, un tagliere e un coltello. Prendete uno di quei grossi frutti e tagliatelo a metà. Sentito che profumo? E com'è succoso! Ora prendete mezzo limone e tagliatene uno spicchio. Vi ricordate, da bambini, quando mettevate in bocca lo spicchio di limone e affondavate i denti in quella polpa profumata? Mmm!

Le persone più brillanti tendono ad andare in tilt più in fretta e più spesso degli altri.

Se mi avete seguito in questo gioco semiologico, avrete probabilmente notato un aumento della salivazione. Questo perché l'organismo stava tentando di rispondere all'acido citrico! Che però avevate in mente, non in bocca.

Ma se l'organismo risponde alle immagini che voi stessi gli fornite come stimolo, come vi sentirete immaginandovi intenti a compilare la dichiarazione dei redditi? Proverete una sensazione di pienezza, di soddisfazione, di vittoria? Certo che no. Quindi, quale tipo di soggetti tenderà a opporre più resistenza al pensiero di un progetto come questo, in altre parole, chi tenderà a procrastinare di più? Naturalmente i soggetti più creativi, sensibili e intelligenti. Poiché le loro stesse sensibilità e creatività danno loro anche una singolare capacità di immaginare scenari da incubo, essi si rivelano particolarmente abili nell'anticipare le conseguenze catastrofiche di un progetto che non sia svolto al meglio, anzi, in modo del tutto perfetto! Così, in un istante rischiano di andare in tilt e volgono la mente altrove.

Al contrario, chi tende a non procrastinare nulla? Spesso le persone meno sensibili: non si fanno troppe domande e, iniziata una cosa, vanno avanti come dei bulldozer senza pensare a tutto ciò che potrebbe andare storto. Tutti gli altri, invece, prima o poi si lasciano bloccare da qualcosa.

Sono vecchio, in vita mia ho sentito parlare di guai di ogni genere
ma quasi nessuno si è mai materializzato.

MARK TWAIN

La dichiarazione dei redditi? Per carità! Sorgono sempre problemi. Sicuramente quest'anno, tanto per cambiare, il sistema sarà diverso rispetto all'anno scorso. Ho visto i moduli, hanno cambiato tutto! E chissà quali nuove regole hanno introdotto. Migliaia di postille da spulciare. E il cumulo dei redditi, le deduzioni da non confondere con le detrazioni. E le ricevute? Ce n'è sempre qualcuna che non salta fuori. E se ne manca una e mi fanno un controllo? Un'ispezione fiscale! E l'evasione rientra nel penale: finirò dritto in galera!

Ecco che basta la sola vista di un modulo per immaginarsi già dietro le sbarre. Tutta colpa di un'intelligenza, una sensibilità e una creatività un po' troppo fervide. È un meccanismo che, nella mia carriera di consulente, ho visto in atto un'infinità di volte. Solitamente a trovarsi immersi nei cumuli di lavoro più alti da smaltire – in ufficio, a casa, nella loro testa – sono proprio gli individui più brillanti e intelligenti. Quasi tutti i dirigenti con cui lavoro hanno più di un progetto grandioso, complesso eppure allo stato amorfo, abbandonato su uno scaffale o buttato lì nelle pieghe dei loro cervelli. «Meglio non svegliare il can che dorme», ripeteranno probabilmente a se stessi.

Sbarazzarsi delle visioni negative libera sempre un gran
quantitativo di energia.

Ma allora che fare? Beviamoci sopra! Saprete che effetto fanno due dita d'alcol sul cervello della maggior parte delle persone: ottundono i riflessi, quindi dovrebbero sottrarre energia. E invece, almeno sulle prime, in molti soggetti generano iperattività. Perché? Perché, oltre ai riflessi, l'alcol ottunde anche la capacità di paventare scenari catastrofici. Se la smetto di angustiarmi al pensiero delle conseguenze nefaste di una decisione sbagliata, è ovvio che potrò canalizzare le mie energie in qualcosa di più costruttivo! Però un buon bicchiere è solo un palliativo e non risolve certo il problema di

fondo, quell'immane pila di carte che non accenna a ridimensionarsi. Senza contare che proprio per questa sua peculiarità, l'alcol ha il fastidioso effetto di intorpidire anche l'ispirazione, l'entusiasmo e la lucidità.

Ottundere sì, ma con intelligenza

C'è un'altra soluzione: ottundere deliberatamente un'immaginazione troppo fervida concentrandovi sull'azione successiva da compiere. Questo vi procurerà un'automatica sensazione di sollievo. In realtà, nulla è cambiato, ma il solo fatto di focalizzarsi su ciò che la mente può percepire come fattibile genererà un piacevole senso di positività, di motivazione, di efficacia. Se avete davvero intercettato tutto ciò che vi assilla, passate di nuovo in rassegna la lista e, per ogni voce, stabilite l'azione successiva da compiere. Qual è la vostra reazione?

> *Per quanto vasto e complesso un problema possa essere, dall'iniziale sensazione di stordimento si esce a piccoli passi. Cominciate dal primo.*
>
> GEORGE F. NORDENHOLT

Sarete ora attratti, ora respinti dalle varie voci della lista: nulla vi lascerà indifferenti. O proverete l'impulso di portare a termine l'azione oppure il solo pensarci vi darà la nausea e vi rifiuterete di affrontarla. Spesso, a fare la differenza tra questi due estremi è la decisione sulla prossima azione da compiere. Riflessione e decisione richiedono energia. Ogni volta che vedete qualcosa di incompleto per cui non è ancora stata determinata l'azione successiva, è inevitabile che vi sentiate stanchi e sopraffatti. Ecco perché spesso molti reagiscono in modo negativo di fronte a liste e agende, non per il contenuto in sé, ma perché richiedono ancora un'adeguata dose di riflessione.

> **Le liste, e le pile di carte, ora attraggono, ora respingono: nulla delle vostre incombenze potrà lasciarvi indifferente.**

Nel seguire anche a posteriori clienti che impiegavano questa metodologia, ho scoperto che uno degli errori più insidiosi che li induce a fare dei passi indietro anziché in avanti è quello di snaturare le liste delle azioni da compiere lasciandole degenerare in ricettacoli di più generiche attività o di sottoprogetti, invece di azioni successive ben precise. Per carità, sono messi molto meglio di chi non si prende nemmeno la briga di scriversi le cose, però spesso si ritrovano bloccati, e procrastinano proprio perché hanno commesso l'errore di inserire nelle loro liste operative voci come:

- «Riunione con il comitato organizzativo del banchetto.»
- «Compleanno di Johnny.»
- «Receptionist.»
- «Slide per la presentazione.»

Eccoli ripiombati nel meraviglioso mondo dell'indistinto, anziché saldamente ancorati al piano delle azioni concrete. Quelle voci non forniscono indicazioni chiare sulla prossima azione da compiere e chiunque tenga liste simili non fa altro che sovraccaricare il cervello ogni volta che vi posa lo sguardo.

> *Si cura al dettaglio, ma si previene all'ingrosso.*
>
> Brock Chisholm

Immaginare il prossimo intervento da compiere per rispettare un impegno equivale a un onere di lavoro aggiuntivo? Ovviamente no: per tornare all'esempio del tagliando, prima o poi dovrete pur decidervi a recuperare il numero di telefono del meccanico. Il problema è che tanti continuano a rinviare fino al momento in cui l'azione successiva diventa imperativamente «Chiamare il soccorso stradale».

> **Procrastinare sino all'ultimo è fonte certa di gravi inefficienze e di uno stress che potrebbe essere tranquillamente evitato.**

Quindi, secondo voi, quando la maggioranza delle persone decide la prossima azione da compiere? Quando il problema insorge o quando esplode loro tra le mani? E non pensate che, se anziché compiere questo sforzo intellettuale a valle lo compissero a monte, la loro qualità di vita ne trarrebbe un sicuro giovamento? Secondo voi qual è il modo più efficace di porsi nei confronti dell'esistenza: decidere la prossima cosa da fare su ogni progetto non appena questo si fa strada nella mente, e quindi raggruppare i primi interventi per categorie omogenee in modo da poter sfruttare il contesto e le circostanze, oppure evitare di pensarci fino all'ultimo per poi dover correre come dei forsennati tra mille altre incombenze, e chissà in che modo?

Forse sto esagerando, ma quando, nei miei corsi, chiedo ai partecipanti di dirmi quando, a loro avviso, viene presa la più parte delle decisioni in seno alla loro azienda, salvo rarissime eccezioni la risposta è invariabilmente: «Quando scoppia la bomba». Una grande azienda ha condotto tra i suoi dipendenti un sondaggio sul tema dello stress: ebbene, la lamentela più diffusa riguardava proprio le continue crisi esplose all'ultimo minuto a causa di dirigenti che avevano trascurato di decidere a tempo debito.

L'utilità del processo decisionale sulla prossima azione elevato a standard

Numerosi alti dirigenti, nella mia carriera, mi hanno confermato che l'aver introdotto come prassi standard l'interrogativo «Qual è la prossima azione da compiere?» nella propria realtà aziendale ha comportato una grande trasformazione in termini di prestazioni. Un cambiamento di mentalità permanente, e in meglio.

Perché? Per il semplice fatto che quel quesito costringe a fare chiarezza, ad assumersi le proprie responsabilità, a essere più produttivi e ad agire in modo più incisivo.

La chiarezza

Sono fin troppo numerose le discussioni che si concludono con la vaga sensazione che nessuno sappia bene che cosa è stato deciso, né come metterlo in atto. Eppure, se non si giunge all'inequivocabile conclusione che verrà compiuta un'azione successiva, ancor prima di stabilire quale e chi la farà, è quasi impossibile uscire dal pantano dell'indefinito, dell'indistinto.

Spesso mi viene chiesto di razionalizzare lo svolgimento di una riunione di lavoro. Ho imparato a caro prezzo che, a prescindere dal punto al quale è giunta la discussione, una ventina di minuti prima del termine stabilito per la conclusione dell'incontro, è indispensabile imporsi con la forza e domandare: «Insomma, qual è la prossima azione?» Questo perché, per esperienza, ho constatato che, per fare chiarezza (e a volte anche per prendere decisioni sofferte), venti minuti ci vogliono tutti.

> *Con le chiacchiere non si cuoce il riso.*
>
> Proverbio cinese

Si tratta di profondo e comune buon senso, «profondo» perché questa prassi ha il merito di forzare una discussione, rendendola più approfondita di quanto molti non vorrebbero. «Ma stiamo scherzando?» «Ma ci rendiamo conto di che cosa stiamo decidendo in questo modo?» «Siamo davvero disposti a dedicare tempo e risorse a una cosa del genere?» Livelli di riflessione scomodi che è molto facile schivare. Proprio per evitare che le questioni rimangano intrappolate nell'amorfa dimensione dell'indistinto, è indispensabile obbligarsi a decidere l'azione successiva da compiere, la cui messa a fuoco richiederà poi ulteriori colloqui, discussioni, deliberazioni e trattative. Il mondo di oggi è troppo imprevedibile per permettersi il lusso di fidarsi delle proprie ipotesi sull'esito finale: l'unico antidoto è la chiarezza, e qualcuno deve pur pretenderla.

Forse non potrete capire esattamente che cosa intendo a questo riguardo se non avete un minimo di esperienza in merito. Se invece ne avete, starete pensando: «Come ha ragione!» Se quindi il mio ragionamento non vi convince, vi esorto, in occasione della prima riunione di lavoro, a buttare lì, proprio in conclusione, un interrogativo del tipo: «Quindi qual è la prossima azione?» E godetevi lo spettacolo.

L'assunzione di responsabilità

Il lato oscuro delle realtà collaborative è che fomentano l'allergia verso la responsabilità individuale. «È compito mio o tuo?»: parole purtroppo non previste nel vocabolario comune di molte grandi aziende. Sembra quasi una scortesia. «Tutti per uno, uno per tutti» sarà anche un nobilissimo slogan, ma non porta molto lontano nella dura realtà di ogni giorno nel mondo del lavoro. Troppe riunioni terminano con la vaga sensazione dei partecipanti che qualcosa dovrebbe essere fatto, e al tempo stesso con la speranza di ciascuno «che non lo rifilino proprio a me».

A mio modesto parere, la vera scortesia è lasciare che le persone concludano una riunione senza che sia chiaro che cosa va fatto e chi ne è responsabile. Il vero spirito di gruppo si riflette proprio nel fatto che ognuno si senta chiamato in causa nella definizione di provvedimenti reali e di relative responsabilità, in modo che tutti siano liberati dall'ansia dovuta alle azioni ancora da definire.

Ancora una volta, se ci siete passati sapete benissimo che cosa intendo dire. Altrimenti fate un piccolo esperimento, sempre buttando lì la solita domanda («Bene, qual è la prossima azione?») al termine di ogni punto in discussione alla prima riunione di lavoro, o anche a tavola in famiglia.

La produttività

Coltivando la prassi della decisione sull'azione successiva da compiere, le aziende diventano naturalmente più produttive. Per tutte le ragioni di cui sopra, la determinazione delle risorse fisiche necessarie per entrare in azione non appena chiarito il risultato voluto servirà a ottenere di più, in minor tempo e con meno sforzo.

> *Agire comporta sempre rischi e costi, ma questi non sono nulla rispetto a rischi e costi di una comoda inazione.*
>
> John F. Kennedy

Imparare a infrangere le barriere che la ricercatezza intellettuale contrappone all'azione concreta – ossia a uscire da quel groviglio della

psiche che siamo noi stessi a tessere – è un compito da esperti. Da decenni ci si riempie la bocca del termine «produttività» come un must per ogni tipo di impresa. In teoria ogni gesto utile a massimizzare il rendimento aumenta automaticamente la produttività. Ma nel mondo del knowledge work non ci sono seminari di management, supporti informatici o rivoluzionarie tecnologie telematiche che tengano, se i singoli individui non incrementano la propria reattività operativa. E, per questo, è indispensabile pensare a ciò che potrebbe capitarvi tra capo e collo *prima* che vi capiti davvero.[b]

La produttività può crescere solo se gli individui aumentano la propria reattività.
Nel knowledge work, ciò significa chiarire il da farsi a monte, anziché a valle.

L'incisività del proprio operato

Forse il principale beneficio che scaturisce dall'adozione della prassi dell'azione successiva riguarda lo spettacolare incremento della capacità di concludere, di ottenere dei risultati, e ciò a totale vantaggio dell'autostima e dello spirito costruttivo.

La gente è sempre impegnata, ma di solito perché è costretta, perché non ha altre scelte, e si ritrova con l'acqua alla gola. In queste condizioni è impossibile provare una sensazione di vittoria, di controllo della situazione, di proficua interazione con il resto del mondo. Eppure è proprio di queste sensazioni che la gente ha un disperato bisogno.

Cominciate col fare ciò che è necessario, poi ciò che è possibile. E all'improvviso vi sorprenderete a fare l'impossibile.

SAN FRANCESCO D'ASSISI

A dover cambiare sono allora i comportamenti quotidiani messi in atto per definire ciò che è incompiuto e le mosse necessarie per portarlo a compimento. Riuscire ad avviare le cose secondo il proprio discernimento, e non soltanto perché costretti da pressioni esterne e disagio interiore, ha

l'effetto di rafforzare in modo permanente l'autostima, con ripercussioni benefiche in ogni ambito dell'esistenza. Siete il capitano della nave: più operate in quell'ottica, meglio andranno le cose.

Chiedersi «Qual è la prossima azione?» serve a eliminare ogni vittimismo. Significa riconoscere che il cambiamento è possibile, e che dipende anche da noi, dalle nostre azioni. È una posizione di fondo molto più utile all'autostima che non ripetersi in continuazione: «Ma quanto sono bravo, ma quanto sono intelligente, ma quanto sono efficiente».

Nella vostra azienda ci sono troppi piagnistei? La prossima volta che sentirete qualcuno piagnucolare, provate a chiedergli: «Bene, e allora qual è la prossima azione in merito?» L'essere umano si lamenta unicamente di ciò che, a suo avviso, potrebbe essere migliore di quanto non sia. Ebbene, chiedere a chi si lamenta che intenzioni abbia serve proprio a spezzare il circolo vizioso. Se la situazione può cambiare, iniziamo a individuare l'azione necessaria a innescare il cambiamento. Se invece si tratta di una situazione immutabile, allora va considerata parte dell'ambiente in cui si opera e quindi incorporata nelle strategie e nelle tattiche messe in campo. Chi si lamenta e basta dimostra di non avere alcuna intenzione di mettersi in gioco per modificare un determinato stato di cose, oppure di non essersi nemmeno posto il problema, ottenendo così una sorta di conferma di sé, ma molto fragile e provvisoria.

> *Tutti danno sempre la colpa della propria condizione alle circostanze. Ebbene, alle circostanze io non credo. A farsi strada in questo mondo sono quelli che dominano le circostanze, le cercano e, se non le trovano, le inventano.*
>
> George Bernard Shaw

Sebbene sia di rado il modo in cui io e i miei colleghi pubblicizziamo il nostro lavoro, ho notato che le persone sviluppano sensibilmente il proprio potenziale, giorno dopo giorno, mentre le seguiamo nell'applicare la tecnica della prossima azione. Si intravede una nuova luce nel loro sguardo, sembrano avere un'andatura più leggera e pensieri e comportamenti più brillanti. Tutti abbiamo per definizione una certa quantità di potere, ma la capacità di decidere e di gestire in modo efficace le operazioni concrete

richieste per giungere al traguardo desiderato pare rappresentare un esercizio di potere particolarmente sano, che mette in luce gli aspetti più positivi dell'umana natura.

Quando inizi a renderti conto di essere in grado di smuovere una situazione, allora cominci a pensare che, dopotutto, sei davvero in grado di far sì che le cose accadano. Ed è proprio *grazie a questo* che accadono davvero.

[a] Benché ne sia tentato, in questo caso sono incerto se usare la parola *abilità*. Tutti noi siamo capaci di prendere una decisione sull'azione successiva. Lo facciamo di continuo, migliaia di volte al giorno, ma perlopiù in modo inconsapevole. Tuttavia, decidere quale azione compiere per le cose che richiedono interventi prima di *doverlo* fare, è un modello cognitivo-comportamentale efficace e sofisticato che può essere appreso, esercitato e assimilato. Si tratta di un elemento fondamentale nel nostro «allenamento al knowledge work». Molti però non decidono in questo modo, nemmeno riguardo alle questioni più importanti della loro vita.

[b] Uno dei più gravi difetti di produttività che talvolta riscontro in alcune aziende consiste nella mancata definizione di azioni successive per i progetti a lungo termine. «Lungo termine» *non* è sinonimo di «Prima o poi/forse». I progetti finalizzati a un esito differito nel tempo vanno affrontati al più presto: «a lungo termine» significa semplicemente che sono necessarie più azioni per giungere al risultato voluto e non che nessuna azione è necessaria perché tanto il giorno della resa dei conti è ancora lontano. Quando un'azienda impara a monitorare ogni progetto, ogni questione in sospeso, ecco che la musica cambia.

13. L'efficacia della focalizzazione sul traguardo

Il potere di cambiamento racchiuso nei processi mentali e immaginativi è stato studiato nei contesti più disparati, dai primi testi sul «pensiero positivo» alle più recenti scoperte nel campo della neurofisiologia.

Dal canto mio, sono interessato all'applicazione pratica di questo principio alla realtà di ogni giorno: serve a concludere di più? E, in caso affermativo, come far sì che apporti il massimo giovamento nella nostra vita? È un'informazione utilizzabile in modo tale da permetterci di ottenere con meno sforzo i risultati voluti? La risposta è un sì chiaro e netto.

L'attenzione e la «corsia veloce»

Nel corso degli anni ho constatato come l'applicazione delle metodiche illustrate in questo libro produca grandi risultati nel vivere quotidiano. Elevate questa nuova *forma mentis* a strumento di base con il quale fronteggiare le situazioni più disparate – dalla lettura della posta elettronica all'acquisto di un appartamento o di un'azienda, all'organizzazione di una riunione, al dialogo con i vostri figli –, e vedrete come l'efficacia del vostro operato registrerà un significativo balzo in avanti.

Quelli fra i miei clienti che hanno utilizzato questa metodologia hanno invariabilmente dato un enorme impulso alla loro carriera e al loro stile di vita, quando non li hanno cambiati del tutto. Queste tecniche funzionano davvero nel campo di applicazione quotidiano. Una volta dimostrata a voi stessi e agli altri una crescente capacità di fronteggiare ogni situazione «in

trincea», è molto probabile che, in quella trincea, non ci resterete a lungo. Va anche detto che i soggetti più interessati ad applicare il mio insegnamento sono di norma già impegnati in un percorso di crescita professionale e danno quindi per scontato che, tra un anno, si staranno occupando di tutt'altro rispetto a oggi. Trovano però entusiasmante l'idea che questo metodo li possa condurre a quel risultato più agevolmente e in tempi più brevi. È interessante notare che le persone che in realtà hanno meno bisogno di questo metodo sono di solito anche quelle che lo adottano più in fretta e con più frequenza. Questo mi ha lasciato perplesso fino a quando non mi sono reso conto che uno dei risultati più importanti della sua attuazione è che allenta la resistenza (nel senso di «forza di resistenza»). E chi è più interessato a questo effetto? Tutti quelli che sono maggiormente intenzionati a progredire, in maniera rapida e facile.

Anche per me è stato molto istruttivo insegnare ad altri come far fronte ai problemi immediati della realtà lavorativa e come mettere a frutto questo stesso spirito positivo in ogni altro ambito dell'esistenza.

La «corsia veloce» alla quale allude il titolo di questo paragrafo non deve fuorviare: per alcuni la principale conquista resa possibile da questa nuova metodologia sarà proprio la capacità di attivarsi, uscire dal circolo vizioso delle questioni in sospeso e iniziare a prendersi più cura di sé.[a] Ma il punto fondamentale è che essa vi renderà più consapevoli, più concentrati, più capaci di perseguire i cambiamenti e i risultati voluti, quali che siano.

«Trovare il modo di trascorrere più tempo con mia figlia» è un progetto specifico come qualunque altro e, pertanto, richiede a sua volta la determinazione dell'azione successiva da compiere. Avere quella vaga, fastidiosa sensazione che «bisognerebbe» fare qualcosa per migliorare il rapporto con vostra figlia, senza però decidersi mai a fare nulla, può avere conseguenze devastanti.

Lavoro spesso con clienti pronti a riconoscere le varie questioni incomplete nella loro vita privata – e a fissarle nero su bianco, a definire un progetto specifico e ad assicurarsi di decidere la prossima azione – fino a porvi definitivamente rimedio. Anche questa è produttività allo stato puro.

L'importanza di pensare in termini di traguardo

Ciò che mi preme sottolineare a questo punto è come una corretta elaborazione di tutto ciò che concerne il proprio lavoro e la propria esistenza, grazie a un sistema chiaro e coerente, possa avere sorprendenti conseguenze positive non solo su di noi, ma anche sugli altri.

La definizione di progetti specifici e delle prossime azioni ai fini di un miglioramento della qualità della propria vita è un brillante esempio di produttività.

Come ho già ricordato, il ricorso alla tecnica della prossima azione si traduce in una maggiore chiarezza e produttività, in una piena assunzione di responsabilità e in una maggiore incisività del proprio operato. Gli stessi benefici scaturiscono anche da una corretta individuazione del traguardo desiderato e, più nello specifico, del progetto da definire per raggiungerlo.

È tutto collegato. Non è possibile determinare l'intervento più indicato se non è stato stabilito il risultato voluto; e quest'ultimo non ha alcun rapporto con la realtà, se non si sa chiaramente come fare, in concreto, per ottenerlo. Potete arrivarci in tutti e due i modi, ed è indispensabile, se volete portare a termine qualcosa.

Da esperto di apprendimento *whole-brain*, ossia con l'intero cervello, il mio buon amico Steven Snyder spiega: «I veri problemi della vita sono sostanzialmente due: 1) sapere che cosa si vuole, ma non come ottenerlo, e/o 2) non sapere che cosa si vuole». Se ciò è vero, e per me lo è, le soluzioni possibili sono soltanto due:

- Tentare di scoprirlo.
- Tradurlo in realtà.

I modelli che supportano questa teoria sono più d'uno: lo yin e lo yang, la lateralizzazione degli emisferi cerebrali, il ciclo creazione/distruzione, idealismo/realismo o qualsiasi altro paradigma faccia al caso vostro. La verità è che, nell'essere umano, l'energia pare rispondere a una logica dualistica e teleologica: tendiamo a identificarci in cose non ancora reali a ogni livello della nostra esistenza; e, quando lo facciamo, ci scopriamo capaci di ripensare l'intero nostro modo di vivere per trasformarlo in qualcosa di nuovo, e con uno slancio che lascia sorpresi.

Diamo vita alle cose e le realizziamo in continuazione.

Non vi è nella vita maggior piacere che superare gli ostacoli, passando da un successo all'altro, concependo nuovi desideri e vedendoli realizzati.

DOTT. SAMUEL JOHNSON

La saggezza non consiste tanto nel sapere cosa fare al termine delle cose, quanto nel sapere cosa fare momento per momento.

HERBERT HOOVER

Le cose che hanno la vostra attenzione necessitano delle vostre intenzioni. «Che significato assume ciò per me?» «Perché si trova proprio qui?» «Che cosa ne voglio fare?» (ossia «Qual è il traguardo desiderato?»). Tutto ciò che percepite come incompiuto deve avere un punto di riferimento che permetta di determinare quando sarà invece «compiuto».

Una volta stabilito che c'è qualcosa da cambiare e a cui dare forma, chiedetevi: «Che cosa devo fare perché ciò avvenga?» e/o «Quali risorse devo mettere in campo perché ciò avvenga?» (come dire «Qual è la prossima azione?»).

A questo punto avrete forse capito che il metodo GTD non è una nuova tecnologia né una nuova invenzione – semplicemente, rende *espliciti* i principi che sono all'opera in ciò che tutti noi facciamo *implicitamente*. Ma se ne avrete consapevolezza, potrete far leva su quei principi in modo intenzionale, per ottenere risultati più soddisfacenti.

Vita e lavoro sono fatti di traguardi e azioni a cui vi dedicate in maniera più o meno consapevole. Sta a voi decidere se saranno solo risposte inconsce all'ambiente oppure risultati prodotti dalla vostra attenzione focalizzata. Se volete espandere le vostre esperienze ed espressioni così da non limitarvi a essere in balia degli eventi, questa è l'occasione giusta per riconoscere, sviluppare e padroneggiare l'arte di fare le cose. La sfida sarà applicare continuamente i due elementi essenziali della metodologia: definire che cosa

significhi «fatto» e in che cosa consista il «fare». Non sempre è un'impresa facile, soprattutto quando si tratta di alcune delle aree più delicate e sublimi della vostra esperienza di vita; tuttavia le sfide sono necessarie per poter imparare o crescere.

La buona notizia è che, una volta acquisito il riflesso operativo di organizzare tutto ciò che incontrate sul vostro cammino in base alle dinamiche che abbiamo visto, ecco instaurarsi nella vostra esistenza una sincronia di fondo, con esiti portentosi. Siete divenuti altamente produttivi: escogitate di tutto, e riuscite a tradurlo in realtà.

La magia del padroneggiare la quotidianità

I miei clienti spesso si chiedono come io faccia a restare seduto accanto a loro in ufficio per ore di fila mentre svuotano i cassetti della scrivania, smaltiscono e-mail non ancora lette e, con grande pena, passano in rassegna, l'una dopo l'altra, tutte le minuzie accumulatesi nel loro ufficio e nella loro testa. Oltre all'imbarazzo che provano quasi sempre davanti al volume di tutto ciò che hanno trattato in modo tanto irresponsabile, si domandano se io non mi stia annoiando a morte. Tutt'altro! Con mia stessa sorpresa, lo trovo uno degli aspetti più interessanti del mio lavoro.

So bene quanto, alla fine di questo duro processo, ci si senta liberi, leggeri e risollevati e che a tutti occorrono un adeguato sostegno e un'adeguata pratica in questo percorso, oltre a una buona dose di concentrazione, finché non si acquisiscono le abitudini e gli standard necessari per far fronte alla propria realtà. Ogni volta che vedo un cliente identificare qualcosa, nel suo ambiente o nella sua mente, che richiama la sua attenzione ed elaborarlo in silenzio, so che sta approfondendo un modello comportamentale di importanza cruciale. So bene quanto sia già profondo il cambiamento nei rapporti con i superiori, con il coniuge, con i figli e con se stessi nelle prime ore successive al processo, e (si spera) per lunghi anni a venire.

Altro che noia. È uno degli aspetti più affascinanti del mio lavoro.

La gestione del traguardo su più piani

Il mio ambito di lavoro è la motivazione. Come consulente, educatore e istruttore, mi limito a porre semplici quesiti che spesso stimolano risposte molto intelligenti e creative nei miei clienti (e anche in me stesso!), aggiungendo così valore alla situazione o al lavoro in questione. Le mie sessioni non rendono le persone più intelligenti di quanto già non fossero prima, semplicemente forniscono gli strumenti per sfruttare la propria intelligenza in modo più produttivo.

La vera sfida è riuscire a mantenere un grado elevato di concentrazione anche nelle attività più spicciole. Anche quelle, dopotutto, richiedono un'adeguata riflessione.

L'idealista è convinto che l'immediato non conti nulla. Il cinico che a contare nulla sia il futuro. Il realista che quanto viene fatto o lasciato a metà nell'immediato determini il futuro.

SIDNEY J. HARRIS

L'aspetto che rende unico il metodo GTD consiste nella combinazione di efficacia ed efficienza che queste metodiche garantiscono su ogni piano della propria realtà. Vi sono moltissime fonti di ispirazione per le riflessioni più profonde che riguardano cose come «obiettivi, valori, visione», e altrettanti strumenti di uso quotidiano per gestire adeguatamente particolari spiccioli come numeri di telefono, appuntamenti o liste della spesa. Quello che manca, però, sono prassi che intervengano in egual misura su entrambi questi piani, legandoli tra loro.

«Che significato assume ciò, per me?» «Che cosa ne voglio fare?» «Qual è la prossima azione necessaria perché ciò avvenga?» Sono interrogativi essenziali che, prima o poi, si pongono in relazione a qualunque cosa. Una riflessione che, insieme agli strumenti di cui si avvale, avrà su di voi effetti che neanche riuscite a immaginare.

L'efficacia della pianificazione naturale

Il merito della pianificazione naturale è che fornisce un modello di ragionamento integrato, flessibile e coerente per affrontare ogni situazione. Se le cinque fasi dell'intercettare, chiarire, organizzare, riflettere e agire vi offrono un metodo per acquisire stabilità in ogni ambito della vostra esistenza, la pianificazione naturale favorisce un controllo più attento e rilassato su aspetti più specifici.

Non avere paura di interrogarsi sul fine ultimo di ciò che si fa è segno di maturità. Saper concepire visioni e immagini di successo, ancora prima di aver inquadrato il metodo da seguire, è un sano riflesso da incoraggiare. Essere pronti a farsi venire nuove idee, buone o cattive, a esprimerle e a raccoglierle senza pregiudizi è fondamentale per sfruttare a pieno la propria creatività. Scomporre le diverse idee e informazioni in parti, sequenze e priorità orientate verso un traguardo ben preciso è una disciplina mentale indispensabile. Decidere l'azione successiva e svolgerla mediante un atto concreto nel mondo del reale è l'essenza della produttività.

Riuscire a combinare fra loro tutti questi diversi elementi, con l'equilibrio e il tempismo appropriati, è forse la chiave stessa della competenza professionale in questo nuovo millennio. Purtroppo, però, nel mondo del lavoro tale prassi è tuttora lungi dall'essere una norma. Applicare questa nuova mentalità a ogni aspetto della vita professionale e privata resta un compito che spaventa. Il modello di pianificazione naturale è naturale, sì, ma in molti casi non spontaneo.

Eppure la semplice adozione anche soltanto di alcuni elementi del modello complessivo è fonte certa di enormi benefici.

Il feedback che ho ricevuto in anni di consulenze, insegnamento e addestramento individuale all'uso di questo modello non ha fatto altro che ribadire come un incremento anche minimo nell'uso della pianificazione naturale possa comportare significativi passi avanti. Vedere così tanta gente fare il brainstorming di quasi ogni aspetto della propria vita è straordinario. Sentire con le proprie orecchie fior di dirigenti affermare che, una volta utilizzato il mio modello in ogni riunione o discussione, i risultati sono stati eccellenti è una grande soddisfazione. Tutto ciò ribadisce il concetto che il modo stesso in cui opera la mente va applicato con coerenza anche nella realtà, per far sì che le cose vadano per il verso giusto.

Questo modello consiste in un semplice principio: per tutto ciò che si ritiene parte del proprio lavoro, occorre sempre definire il traguardo

desiderato e le azioni per raggiungerlo. Quando poi questo principio diviene la norma in ogni aspetto del vivere quotidiano, ecco che la produttività aumenta in modo esponenziale. L'ulteriore aggiunta del brainstorming – lo strumento più creativo per esprimere e raccogliere idee e dettagli su ogni singolo progetto – garantisce un utile insieme di comportamenti che vi permetteranno di rilassarvi e di portare a compimento i progetti.

> *Rispetto l'uomo che sa bene ciò che desidera. Le grandi sventure del mondo nascono perlopiù dal fatto che l'uomo non comprende fino in fondo i propri scopi.*
> *Si sono impegnati a innalzare una torre, ma non hanno messo nella costruzione delle fondamenta più sforzo di quanto sia necessario a erigere una capanna.*
>
> Johann Wolfgang von Goethe

Verso una cultura aziendale positiva

Per incrementare gli standard produttivi di un gruppo non occorrono chissà quali cambiamenti. I feedback che ricevo non fanno altro che ribadire come l'utilizzo minimo del sistema da parte di alcune figure chiave basti a far sì che le cose accadano più in fretta e più facilmente.

La valutazione costruttiva di attività, stanziamenti, comunicazioni, politiche e procedure rispetto alle finalità perseguite e ai traguardi desiderati è andata assumendo sempre più importanza per ogni azienda di cui io sia a conoscenza. Per le imprese, le sfide si fanno via via più difficili a causa della globalizzazione, della concorrenza, delle tecnologie, del mutare dei mercati, dell'instabilità economica nonché della continua crescita di performance e standard produttivi, facendo sì che in questo millennio ci si abitui sempre di più a pensare in termini di traguardo desiderato e azione necessaria al suo conseguimento.

> *Una visione senza un'azione non è che un sogno, un'azione senza una visione non è che una penosa incombenza, una visione con*

un'azione sono la speranza del mondo.

In una chiesa nel Sussex (Inghilterra), 1730 circa

«Che cosa vogliamo concludere con questa riunione?» «A che cosa serve questo modulo?» «Quali sono le abilità ideali per ricoprire questa posizione in azienda?» «A che scopo intendiamo ricorrere a questo software?» Queste, e mille altre domande dello stesso tenore, sono ancora troppo spesso ignorate in molti uffici. Nelle riunioni più importanti si odono fiumi di belle parole, ma ciò che farà davvero la differenza in termini di risultati è imparare a chiedersi ogni giorno: «Perché stiamo facendo questo?» e «Come sarà, una volta realizzato con successo?» e a utilizzare le risposte sul piano operativo.

Di solito i problemi di produttività che si riscontrano ai livelli dirigenziali delle aziende con cui lavoriamo vertono su e-mail e riunioni: sono sempre troppo numerose, e pongono questioni apparentemente non strategiche che devono essere affrontate con grande spreco di tempo. Questi strumenti di comunicazione si trasformano spesso in un vortice improduttivo, che risucchia le energie. Se gli obiettivi di un incontro non sono ben definiti si generano e-mail inutili, che a loro volta rendono necessari altri incontri chiarificatori, che producono altre e-mail, in un circolo vizioso. E-mail e riunioni sono elementi fondamentali per un'azienda, ma troppo spesso finiscono per rientrare nella categoria dei mali necessari, fondamentalmente perché non vengono definiti con rigore i loro scopi e i traguardi desiderati.

Anche i singoli, non appena si distolgono da un'ottica di perenne lagnanza e di vittimismo per iniziare a ragionare in termini di traguardi e interventi mirati, diventano più determinati e incisivi nel loro operato. Se poi questo diventa lo standard di un intero gruppo, a trarne giovamento non è solo la produttività, ma anche il clima in cui si lavora. Ci sono già fin troppi problemi di cui occuparsi: basta con i piagnistei e le resistenze passive, sì a un'impostazione che sappia mettere a fuoco i risultati voluti.

Il microcosmo individuale di come vengono gestiti input, e-mail e conversazioni si rifletterà così nella macrorealtà dell'intera cultura o azienda. Se invece troppi battono la fiacca, se non c'è risolutezza nel processo decisionale, se le questioni in sospeso non vengono gestite in modo responsabile, tutto ciò potrà soltanto amplificarsi, determinando un

aumento dello stress. Ma se i singoli adottano i principi illustrati in questo libro, nella cultura dell'azienda si instaurerà un nuovo standard contraddistinto da performance elevate. Problemi e conflitti non spariranno di certo, sono inevitabilmente connessi a ogni tentativo di cambiamento (o di preservazione). I comportamenti operativi qui suggeriti garantiranno l'attenzione necessaria e al contempo il quadro entro cui affrontarli nel modo più produttivo possibile.

Spesso mi viene chiesto: «In che modo questa metodologia può migliorare un'azienda?» Di fatto, tutti i principi che ho esposto sono fruibili sia da aziende sia da singoli individui. Intercettare ciò che richiama l'attenzione di un gruppo, chiarire quali siano i traguardi desiderati e le azioni necessarie per conseguirli, effettuare con regolarità una riesamina per incorporare nuove realtà e ricalibrare e riallocare le risorse in maniera sistematica sono tutte buone prassi fondamentali per qualsiasi gruppo o azienda. Proprio come non è possibile insegnare a leggere a un'azienda, non si può pretendere che questo libro possa da solo «migliorare un'azienda». Affinché il sistema funzioni, la maggior parte delle imprese ha bisogno di persone che leggono: la cultura può fornire formazione e supporto per garantire che questo avvenga. Inoltre servono anche persone che abbiano acquisito l'arte di far sì che le cose vengano fatte in modo efficiente, per operare ai nuovi livelli che questo secolo impone. Quando questo si palesa in un'azienda attraverso le sue aspettative, la formazione e il modello di pianificazione adottato, a partire dall'alto, i risultati in termini di produttività possono essere notevoli.

[a] Un fenomeno interessante che ho notato più di una volta è che, per alcune persone molto energiche, assimilare la mentalità del metodo GTD mette il turbo a uno stile di vita già frenetico e creativo («Ora posso davvero fare molto di *più*, e più in fretta!») e così aumenta il loro disagio: a quel punto colgono l'occasione per farsi un salutare esame di coscienza e valutare quanto sia importante tutto ciò rispetto ad altri traguardi a cui possono aspirare e che sono legati a una miglior qualità di vita.

14. Il metodo GTD e la scienza cognitiva

NEL tempo intercorso dalla prima edizione di questo libro, importanti ricerche nel campo della psicologia sociale e cognitiva hanno documentato e convalidato l'efficacia dei principi fondanti il mio metodo. Nel passato recente, queste prassi si potevano confermare solo in modo esperienziale e aneddotico. Chiunque avesse mai messo in pratica le mie tecniche di intercettazione, chiarimento, organizzazione e riflessione giungeva alla medesima conclusione: l'esperienza offriva maggiore lucidità, controllo e concentrazione, oltre ai vantaggi personali e professionali che ne derivano. Se anche voi avete cominciato ad applicare le prassi presentate finora, avrete senz'altro notato miglioramenti nel vostro comportamento.

Negli ultimi anni, studi rigorosi condotti da esperti in vari campi della scienza cognitiva, spaziando dalla sfera personale a quella lavorativa, hanno cominciato a fornire dati scientifici e obiettivi a sostegno della mia metodologia, e a spiegare i motivi e le modalità dei suoi benefici. In un certo senso è come dimostrare che la forza di gravità esiste dopo averla sperimentata e affrontata da sempre, sebbene sia innegabile che la legittimazione conferita dalla ricerca alla mia attività contribuisca ad attribuire ulteriore attendibilità ai miei consigli per la gestione del flusso di lavoro e motivi il fatto che processi e comportamenti apparentemente tanto semplici descritti in *Detto, fatto! L'arte di fare bene le cose* sortiscano risultati così dirompenti.

Le ricerche che hanno avvalorato il mio metodo appartengono a svariati ambiti e categorie:

- Psicologia positiva.

- Cognizione distribuita: il valore di una mente esterna.
- Alleggerimento del carico cognitivo delle questioni in sospeso.
- Teoria del flusso.
- Teoria della autoleadership.
- Perseguimento degli obiettivi mediante propositi di attuazione.
- Capitale psicologico.

Il metodo GTD e la psicologia positiva

Nel 2000, Martin Seligman assunse la presidenza della American Psychological Association. Nel suo discorso di inaugurazione esortò i colleghi ad adottare un nuovo orientamento, spostando la loro attenzione dalla semplice descrizione, studio e diagnosi degli aspetti negativi della condizione umana a un maggiore focus su quelli positivi. In realtà, il messaggio era solo una versione «aggiornata» delle idee formulate a metà del ventesimo secolo da Abraham Maslow sulla realizzazione personale come l'ambito più ricco dell'indagine psicologica. Tuttavia, l'appello di Seligman fu il segnale di avvio della fioritura della psicologia positiva, oggi una componente a pieno diritto della disciplina.

Le ricerche generate da questo cambiamento di prospettiva hanno riguardato sia il livello teorico sia quello applicativo, arricchendo la nostra comprensione di una miriade di costrutti psicologici e fornendo strumenti per migliorare la vita delle persone. La psicologia positiva è una disciplina vastissima, ma alcuni dei suoi aspetti più rilevanti comprendono la felicità, il benessere psicologico, il flusso o esperienza ottimale, il significato, la passione, gli obiettivi, la vera leadership, i punti di forza, i valori, il carattere e i pregi. In ogni parte del mondo, le università offrono corsi di specializzazione in tutti questi settori, e la loro importanza è in continua espansione.

Che cosa c'entra questo con il metodo GTD? Quel che vi offro è ben più di un sistema per gestire compiti e progetti. Da molti punti di vista, questa metodologia si occupa dei problemi fondamentali del lavoro significativo, di un'esistenza consapevole e del benessere psicologico piuttosto che limitarsi a dare indicazioni su efficienza e produttività fini a se stesse. L'incoraggiamento (e l'obbligo) di pensare in termini di finalità riguardo le

cose che incontriamo sul nostro cammino, così come l'acquisizione di un metodo funzionale per intercettare, chiarire, organizzare e valutare i risultati al fine di rendere più lucidi i nostri processi mentali, sono tutte prassi fondamentali che migliorano davvero la nostra qualità di vita.

Ciò detto (e sperimentato, se avete già messo in pratica i miei consigli), è comunque interessante esaminare alcune delle varie teorie e degli studi che si sono concentrati sugli aspetti più specifici del rapporto tra psiche, benessere e rendimento, e sempre in stretta correlazione con i principi e le prassi del GTD.

Cognizione distribuita. Il valore di una mente esterna

Nel 2008, una rivista specializzata pubblicò un affascinante articolo, dal titolo «Getting Things Done: The Science Behind Stress-Free Productivity». Gli autori del testo, due ricercatori belgi, avevano analizzato la mia metodologia dalla prospettiva specifica dei dati verificabili e delle teorie operative della scienza cognitiva.[a] Sarebbe impossibile in questa sede rendere giustizia alla dettagliata e brillante valutazione e conclusione dell'articolo (che merita ben più di una lettura). La tesi di base però è molto profonda, e vale la pena citarla, sia pure in estrema sintesi: la nostra mente è progettata per concepire idee, basate sull'individuazione di modelli, non per ricordarle!

Per la sua stessa evoluzione, la nostra mente è geniale nel riconoscimento, ma pessima nel ricordo. Vi basterà dare una sola occhiata all'agenda di oggi per avere, nel giro di pochi secondi, un'idea coerente della giornata, dei suoi impegni e del loro contesto. Ma non vi sarà affatto facile ricordare uno per uno gli impegni dei prossimi quattordici giorni affidandovi soltanto alla memoria.

La mente serve a concepire idee, non a conservarle.

Nel suo libro *The Organized Mind*,[b] Daniel Levitin offre un'ottima esposizione delle nuove scoperte della scienza cognitiva relative alla nostra limitata capacità di gestire e mantenere la consapevolezza dei dati salienti

nell'era dell'informazione, e della necessità di costruire e utilizzare un «cervello esterno».

In sostanza, se usiamo la memoria come sistema organizzativo (il metodo impiegato a tutt'oggi dalla stragrande maggioranza delle persone per gestire le varie incombenze delle loro vite), rischiamo di sovraccaricare la mente e renderla inadeguata, perché le stiamo imponendo un surplus di lavoro per il quale non è bene equipaggiata.

Se invece siamo in grado di sfruttare la mente in modo corretto e produttivo creando meccanismi ottimali per sollecitarne in futuro il pensiero e l'azione (per esempio leggendo un'e-mail e poi fissando una riunione sul calendario per discuterne le criticità o le opportunità), la mente si rilassa e può attivare una forma di pensiero automatica ed efficiente, dando prova di ciò di cui è davvero capace quando le presentiamo questioni specifiche su cui riflettere, collocate nel contesto giusto. E potete star certi che noterete l'appunto sul calendario in tempo per prepararvi alla riunione.

Il GTD offre una metodologia per identificare quelle cose che richiedono un'attenzione concentrata, applicandola in modo efficiente e risolutivo e creando meccanismi utili a pensare in modo adeguato al momento giusto. I ricercatori belgi hanno dato un'ottima spiegazione scientifica di come massimizzare efficacemente ciò per cui la nostra mente è più portata e aggirarne le debolezze, fornendo una struttura per poter produrre risultati ancora migliori con il minimo dello sforzo mentale! [c]

Alleviare il carico cognitivo delle questioni in sospeso

All'inizio di questo secolo, il professor Roy Baumeister e colleghi hanno svolto un lavoro proficuo mirato a determinare gli effetti sulla coscienza dei compiti – obiettivi, progetti, traguardi eccetera – in cui ci siamo impegnati ma che non siamo riusciti a portare a termine. Le loro conclusioni hanno confermato quanto io avevo sperimentato da decenni: le questioni incompiute occupano spazio mentale, riducendo di conseguenza la nostra lucidità e concentrazione. [d]

In modo interessante, e in conformità con le prassi qui descritte, Baumeister ha inoltre verificato che il completamento dei compiti non è

necessario per alleviare il carico sulla psiche. Ciò che serve è un piano affidabile che garantisca l'ottemperanza agli impegni futuri.[e]

Secondo il modello di Baumeister, il solo definire l'azione successiva per adempiere un impegno è un risultato finale sufficiente del processo di pianificazione, a patto che il meccanismo o il promemoria sia collocato in un posto dove siamo certi di trovarlo entro un periodo di tempo ragionevole. Nel suo magnifico libro *Volere è potere*, Baumeister cita a piene mani il mio pensiero e modello, collocandoli in un contesto ricco di esempi sul corretto esercizio del «muscolo» mentale, che dobbiamo utilizzare di continuo, soprattutto nel knowledge work.[f]

Teoria del flusso

Uno dei concetti più popolari in questo campo, e spesso associato al metodo GTD, è l'idea di «flusso», inteso come stato ottimale di rendimento e impegno. In ambito sportivo si parla di «trance agonistica», un equivalente molto prossimo allo stato della «mente come l'acqua» che ho introdotto nel primo capitolo.

L'esperienza del flusso è caratterizzata da svariate componenti specifiche, molte delle quali già messe in pratica dal mio tipo di approccio. Per conseguirla, è necessario che le nostre competenze siano adeguate al compito da svolgere. Se la difficoltà del compito supera il nostro livello di competenza, entriamo in uno stato di ansia. Viceversa, se le nostre competenze superano la difficoltà del compito, proveremo noia.[g] Il flusso si accompagna di solito a una concentrazione assoluta sul lavoro che stiamo svolgendo, a una sensazione di padronanza e a una visione chiara degli obiettivi. In stato di flusso, gli individui sono consapevoli di ogni singola azione successiva da compiere e ottengono un feedback immediato nel corso dell'intero processo di realizzazione del compito. Sperimentano anche una fusione di azione e consapevolezza, in cui perdono la cognizione sia di sé sia del tempo. In genere la loro motivazione è intrinseca all'azione, cioè svolgono un'attività per se stessa e non per riceverne una ricompensa esterna. In questa condizione, completamente assorbito da ciò che sta facendo, l'individuo raggiunge il massimo della sua operatività. Una volta

sperimentato lo stato di flusso, si prova spesso anche l'impulso di ripetere le attività che ci hanno permesso di conseguirlo.

La teorizzazione originaria del flusso derivava dallo studio di attività di svago come l'alpinismo o la pittura, ma Csikszentmihalyi e LeFevre[h] notarono che le attività con un alto livello di competenza e di impegno sono più frequenti al lavoro (cinquantaquattro per cento) che nel tempo libero (diciotto per cento). Csikszentmihalyi spiegò che molte professioni comportano per loro stessa natura il tipo di obiettivi e strutture di feedback che permettono di sperimentare il flusso, un fenomeno associato a livelli maggiori di benessere soggettivo.[i]

Possiamo dedicare la nostra attenzione consapevole a un solo compito alla volta. Se l'attività in atto concentra tutta la nostra attenzione, siamo in uno stato di flusso.

L'approccio al metodo GTD comprende molte delle condizioni tipiche del flusso, nella fattispecie, la definizione di obiettivi chiari e la percezione di feedback. L'enfasi del GTD sulla necessità di focalizzare l'attenzione su un solo compito alla volta coincide con l'aspetto cruciale dell'esperienza di flusso: il totale assorbimento in una sola attività, il cui campo di stimoli è limitato. L'adozione del mio metodo permette agli individui di accedere più facilmente allo stato di flusso sia sul lavoro sia nella vita personale.

Eliminare i compiti dalla mente, affidandoli a un sistema esterno, aiuta a ricordarli e a tenere traccia del loro progresso, il che costituisce a sua volta una forma di feedback.

Avere un quadro completo degli impegni di lavoro e della vita privata ci consente di decidere in modo più adeguato a quali dedicare la nostra attenzione in un dato momento, e di conseguenza a impegnarci più a fondo in quelli presenti, rendendo più probabile l'attivazione del flusso.

Teoria della autoleadership

L'idea di autoleadership è emersa a metà degli anni Ottanta come estensione del concetto di autogestione. Secondo la definizione di Neck e

Manz,[j] l'autoleadership è un processo mediante il quale gli individui controllano il proprio comportamento, esercitando la propria influenza su se stessi attraverso specifiche strategie comportamentali e cognitive. Il concetto ha riscosso grande popolarità, con la pubblicazione di moltissimi libri destinati ai professionisti del settore e articoli teorici ed empirici su riviste specializzate, l'inclusione nei manuali di management e leadership e nei corsi di formazione.

Le strategie di autoleadership si dividono normalmente in tre categorie: comportamentale, di ricompensa e di pensiero costruttivo.

Le *strategie comportamentali* in genere ruotano intorno alla sollecitazione della consapevolezza di sé allo scopo di facilitare la gestione comportamentale. In un contesto lavorativo, in genere pongono un'enfasi particolare sullo svolgimento di compiti necessari ma sgradevoli. Questo gruppo di strategie comprende l'auto-osservazione, la definizione personale degli obiettivi, la capacità di premiarsi, punirsi e sollecitarsi da sé.

Le *strategie di ricompensa* si propongono di creare situazioni in cui è l'attività in sé a motivare o a ricompensare l'individuo. Il loro fulcro consiste nel modificare i compiti o le attività sgradevoli per renderli più piacevoli, e nel concentrare in modo intenzionale l'attenzione sui loro aspetti intrinseci più soddisfacenti.

Le *strategie di pensiero costruttivo* consistono nel creare modalità di pensiero in grado di condizionare positivamente il proprio modo di operare. Alcuni esempi comprendono il training autogeno, la visualizzazione e l'eliminazione di credenze e ipotesi disfunzionali.

Una prassi centrale della produttività senza stress consiste nel fissarci specifici promemoria riguardo le cose giuste da notare al momento giusto.

Il metodo GTD combacia per alcuni aspetti con ciascuna delle tre tipologie generali di autoleadership. In primo luogo il concetto di autosollecitazione. Un sistema GTD ben strutturato fornisce un artefatto fisico che sollecita l'azione futura. Il metodo incorpora anche la componente delle strategie di ricompensa. Si prova un particolare senso di piacere nel riconoscere compiti piccoli e tuttavia fastidiosi, e nel portarli a termine

liberando la nostra RAM mentale e guadagnando tempo. Infine, un elemento chiave del mio metodo è l'approccio mentale di pensare al nostro lavoro non solo in termini di grandi progetti, ma più direttamente come a una sequenza concreta di singole azioni. Questo cambiamento di prospettiva – da un atteggiamento disfattista generato dal sovraccarico da cui ci si sente schiacciati a uno stato motivazionale che ci permette di progredire nel compito che ci siamo assunti – è un ottimo esempio di pensiero positivo intenzionale.

L'impiego di strategie di autoleadership si è dimostrato efficace per migliorare il senso di efficienza delle persone, uno dei costrutti più indagati dalla psicologia del lavoro. È associato alla soddisfazione professionale, al rendimento e ad altri comportamenti positivi sia per i dipendenti sia per gli imprenditori.

Perseguimento degli obiettivi mediante propositi di attuazione

Gli obiettivi (i traguardi desiderati) sono una parte cruciale della vita, e il metodo GTD può facilitare il conseguimento sia di quelli personali sia di quelli professionali. Gollwitzer e Oettingen hanno condotto un importante filone di ricerche sul conseguimento degli obiettivi, cui hanno incorporato il concetto dei «propositi di attuazione».[k] In sintesi, i due ricercatori sostengono che il modo migliore di garantire il perseguimento degli obiettivi (ossia un'azione puntata al traguardo stabilito) consiste nel creare nella nostra mente un legame di causa-effetto sulle tempistiche in cui bisogna svolgere determinate azioni rilevanti per l'obiettivo stesso. Quando formuliamo per tempo un progetto (proposito di attuazione), decidendo quali azioni svolgere e in quali contesti, il comportamento corretto si attiverà in modo quasi automatico, senza costringerci a dare fondo alle nostre risorse limitate di forza di volontà. In altre parole, un progetto che garantisca lo svolgimento delle azioni future in modo semiautomatico ci fornirà la giusta spinta motivazionale e le energie sufficienti al conseguimento del traguardo, attivandole nel momento in cui servono davvero invece che sprecarle nella preoccupazione di pensare di continuo a che cosa dobbiamo fare e quando.

Il metodo GTD si collega ai propositi di attuazione nel suo utilizzo di sollecitazioni o promemoria per le azioni finalizzate al traguardo. Ecco

alcuni esempi di propositi: «Ogni volta che in ufficio avrò più di un'ora libera e un alto livello di energia, controllerò il mio elenco di compiti per sceglierne uno importante e impegnativo da svolgere»; «Domenica pomeriggio farò una revisione settimanale»; «Quando mi sentirò agitato e sopraffatto, resetterò la mia RAM». Potremmo proseguire con esempi simili all'infinito.

Capitale psicologico

Quello di capitale psicologico è uno schema relativamente nuovo impiegato dagli psicologi del lavoro per valutare lo stato complessivo delle risorse a disposizione degli individui e gli effetti che ne conseguono. Consiste in quattro aspetti quantificabili: efficacia personale, ottimismo, speranza e resilienza.

- L'efficacia personale è la sicurezza di affrontare un compito impegnativo e dedicargli le energie necessarie per portarlo a termine.
- L'ottimismo consiste nella valutazione positiva del nostro successo attuale e futuro.
- La speranza è la capacità di perseverare verso i traguardi prefissati e, se necessario, modificare il percorso per conseguirli.
- La resilienza è la capacità di tornare al nostro stato originario – o addirittura migliore – dopo aver affrontato avversità e problemi.

Entro certi limiti, ciascuna di queste variabili costituisce un fattore predittivo dei risultati. Per esempio, il grado di ottimismo di un individuo presenta una correlazione statistica con specifici risultati o comportamenti. Tuttavia, se consideriamo queste quattro componenti insieme a quello che gli psicologi odierni chiamano, appunto, capitale psicologico, è possibile prevedere più della semplice somma dei loro effetti. Il capitale psicologico è un costrutto relativamente recente, ma nella sua pur breve storia ha dimostrato di coincidere con molti esiti positivi nella sfera sia privata sia professionale, come per esempio il rendimento sul lavoro[l] e il senso di benessere psicologico.[m]

Il capitale psicologico non è tanto un tratto del carattere quanto la descrizione di uno stato, ossia una condizione che può cambiare o venire modificata, potenziata o indebolita quasi da un momento all'altro, come accade con il nostro umore. Per dirla nel modo più semplice, equivale alla differenza tra una giornata positiva e una «nera», tra sentirsi nel pieno controllo dei propri impegni o subissati dal loro carico. La buona notizia è che questi stati sono malleabili: esistono sistemi per correggerli e migliorarli senza dover cambiare aspetti intrinseci della vostra personalità.

Il metodo GTD si correla in modo diretto a tutti e quattro gli ingredienti di un alto capitale psicologico e ai loro effetti desiderati. Permettendo alle persone di creare e conservare un quadro completo dei propri impegni con se stessi e con gli altri, allo scopo di prendere le decisioni giuste su che cosa fare (o non fare) in ogni dato momento, la metodologia rafforza in modo automatico il senso di sicurezza e controllo (*efficacia personale*). Riconoscere tutte le questioni in sospeso per sgomberarle dalla memoria affidandole a una mente esterna e nel contempo identificare le prossime azioni concrete e attuabili sono esercizi di autocontrollo e auto-orientamento. Chi utilizza il GTD sa esattamente che cosa è necessario fare e quali misure prendere per conseguire uno scopo tenendo conto del tempo e delle energie disponibili e dei limiti dovuti alle circostanze.

L'adozione del mio metodo favorisce un *atteggiamento ottimistico*, perché ci permette di vedere il collegamento tra il conseguimento di un traguardo e l'impegno che abbiamo profuso nella sua realizzazione. Il sistema consiste nell'identificare progetti significativi, determinare i vari passi necessari a raggiungerli e poi, idealmente, seguire il processo stabilito passo per passo, fino al traguardo. Con ogni successo cresce la nostra capacità di prendere impegni positivi.

Inoltre, l'enfasi del GTD sulle decisioni da prendere in via preventiva – svolgere «il lavoro che definisce il lavoro» – si può considerare come un esercizio di entrambi gli aspetti della *speranza* (prefissarsi obiettivi e identificare il percorso necessario a conseguirli). In base a questo processo decisionale, gli individui stabiliscono traguardi («Che cosa significa aver 'completato' questo compito?») e identificano le azioni necessarie a raggiungerli («Qual è l'azione successiva?»).

Sebbene non esistano ancora dati empirici, la maggiore capacità di riprendersi dal fallimento (*resilienza*) degli individui che utilizzano il

metodo GTD è senz'altro dimostrata dalla ricca aneddotica sulle esperienze delle persone più intelligenti e più in gamba del pianeta. Esistono abbondanti testimonianze su come l'adozione delle pratiche del metodo abbia permesso loro di affrontare con successo emergenze famigliari o cambiamenti tumultuosi nel proprio lavoro o nella propria carriera, conservando l'equilibrio mentale, la stabilità psicologica e la produttività. La metodologia infonde un senso di calma e di controllo rispetto alle situazioni difficili, permettendo di attivare le vostre facoltà mentali nello svolgimento dei compiti presenti e di ricalibrare vettori multipli in tempo reale, secondo le necessità. Nei periodi di stress o di avversità, chi rivela maggior lucidità mentale e capacità di elaborazione dei risultati ha più alte probabilità di superare le difficoltà in condizioni migliori rispetto agli altri.

Il modello di capitale psicologico offre anche uno schema per comprendere perché i gruppi che hanno integrato il metodo GTD come standard culturale sperimentino un «progresso gerarchico» significativo nelle azioni, nelle interazioni e nel rendimento della loro azienda. A prescindere dai suoi progressi futuri come ambito definibile, verificabile e sviluppabile della psicologia del lavoro, il capitale psicologico rappresenta un ottimo sistema per descrivere i benefici mentali, emotivi, intellettuali e persino fisici derivanti dal ricorso al metodo qui descritto.

Senz'altro negli anni a venire assisteremo a un costante accumulo di nuovi dati scientifici a conferma di ciò che io e innumerevoli altri abbiamo verificato fin dagli esordi di questo modello: quando abbiamo intercettato, chiarito, organizzato e riflettuto sulle attività potenzialmente più significative, è inevitabile che emerga la parte più matura, sofisticata e intelligente di noi stessi. Ne conseguono esperienze e risultati impareggiabili.

[a] Heylighen, F., Vidal, C., «Getting Things Done: The Science Behind Stress-Free Productivity», in *Long Range Planning*, 41, n. 6, 2008, pp. 585-605.

[b] Levitin, D.J., *The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information*, Dutton, New York 2014.

[c] Heylighen si è formato e specializzato nello studio del comportamento degli insetti, osservando come creature quasi prive di un encefalo riescano a ottenere risultati formidabili. La sua tesi –

convincente e fondata sul metodo GTD – è che gli esseri umani dovrebbero seguirne l'esempio.

[d] Baumeister, R.F., Masicampo, E.J., «Unfulfilled Goals Interfere with Tasks That Require Executive Functions», in *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, n. 2, 2011, pp. 300-311.

[e] Baumeister, R.F., Masicampo, E.J., «Consider It Done! Plan Making Can Eliminate the Cognitive Effects of Unfulfilled Goals», in *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, n. 4, 2011, pp. 667-683.

[f] Baumeister, R.F., Tierney, J., *Volere è potere*, cit.

[g] Csikszentmihalyi, M., *La corrente della vita. La psicologia del benessere interiore*, Frassinelli, Milano 1992.

[h] Csikszentmihalyi, M., LeFevre, J., «Optimal Experience in Work and Leisure», in *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, n. 5, 1989, pp. 815-822.

[i] Fullagar, C., Kelloway, E.K., «Work-Related Flow», in *A Day in the Life of a Happy Worker*, a cura di Arnold B. Bakker e Kevin Daniels, Psychology Press, New York 2013, pp. 41-57.

[j] Neck, C.P., Manz, C.C., *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 6 [a] edizione, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River (NJ), 2012, p. 192.

[k] Gollwitzer, P.M., Oettingen, G., «Planning Promotes Goal Striving», in *Handbook of Self-Regulation: Research, Theory and Applications*, a cura di Kathleen D. Vohs e Roy F. Baumeister, 2 [a] edizione, Guilford, New York 2011, pp. 162-185.

[l] Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., Norman, S.M., «Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction», in *Personnel Psychology*, 60, n. 3, 2007, pp. 541-572.

Sun, T., Zhao, X.W., Yang, L.B., Fan, L.H., «The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach», in *Journal of Advanced Nursing*, 68, n. 1, 2012, pp. 69-79, doi: 10.1111/j.1365-2648.2011.05715.x.

[m] Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R.M., Palmer, N.F., «Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time», in *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, n. 1, 2010, pp. 17-28, doi:10.1037/a0016998.

15. La via alla padronanza del metodo GTD

Il mio metodo è una pratica che dura tutta la vita, con livelli multipli di padronanza. È come suonare il violino, giocare a tennis o a scacchi; è come la matematica, la ceramica, la storia dell'arte o persino l'educazione dei figli. Tutte queste attività comportano lo studio e la pratica di un particolare insieme di mosse e tecniche, e non esistono limiti alla bravura che è possibile acquisire, né alle sottigliezze che restano da sondare.

L'arte di fare le cose è l'arte di affrontare il carico di lavoro e di impegni della nostra vita quotidiana, già di per sé un ambito che evolve di continuo per tutti noi, a prescindere dall'età o dalla posizione sociale. Ci insegna a identificare i nostri vari compiti e interessi e a districarci tra di loro attraverso una condizione di sicurezza e di flusso. La natura del lavoro e degli obiettivi cambierà, spesso in maniera radicale, con il passare del tempo; ma gestire adeguatamente le vostre cose è un'abilità che può essere imparata e affinata nel corso della vita.

Con «padronanza» non intendo uno stadio finale di pace e illuminazione zen in cima a una montagna (per quanto l'esempio si presti a un'illustrazione piacevole del concetto). Si tratta piuttosto della capacità dimostrabile di dedicarci in modo costante a comportamenti produttivi come mezzo per conseguire lucidità, stabilità e concentrazione quando lo desideriamo, o quando le circostanze lo impongono, a prescindere dalla difficoltà della sfida.

Il livello di padronanza acquisito sarà messo alla prova ogni volta che affrontate situazioni confuse, instabili o preoccupanti, sintomi naturali e normali di qualsiasi cambiamento nel vostro mondo. L'idea della «mente

come l'acqua» non presume che l'acqua sia sempre ferma. Al contrario, essa reagisce agli elementi di disturbo in modo appropriato, senza opporre resistenza. Nel corso di una vita gli elementi di disturbo sono innumerevoli, dai compiti a casa delle medie ai requisiti di un nuovo impiego, al senso di smarrimento che ci coglie quando andiamo in pensione.

Per acquisire la padronanza del metodo bisogna apprendere e incorporare le sue buone prassi e poi integrarle in modo olistico. Il risultato è un'esperienza molto più dinamica della semplice somma delle sue parti. Quando imparate a giocare a tennis, vi concentrate sui dettagli specifici di ogni movimento, per esempio il rovescio, il dritto, la volée e il servizio. Una partita vera e propria li combina tutti e, man mano che perfezioniamo la tecnica, il nostro punto focale si sposta sulla strategia complessiva. In modo analogo, la padronanza del metodo GTD comporta in primo luogo l'acquisizione dei suoi segmenti, tecniche e strumenti, per poi incorporarli nella partita quotidiana e nel gioco del lavoro. Diventerete maestri quando attiverete un sistema e un approccio integrati in modo ottimale e senza doverci pensare.

I tre livelli di padronanza

Nel corso dei molti anni di esperienza con persone che hanno adottato la mia metodologia, ho notato tre fasi generali di maturità nell'impiego del modello:

1. Utilizzo dei rudimenti nella gestione del flusso di lavoro.
2. Attuazione di un sistema più elevato e integrato di gestione totale della vita.
3. Miglioramento dell'abilità di creare spazio e di portare a termine i propri compiti come espressione e manifestazione sempre più ampia di sé.

Come analogia, possiamo paragonarlo all'esperienza di imparare a guidare un'auto. La prima fase consiste nell'apprendimento dei rudimenti della guida, in modo da controllare il veicolo senza rischiare danni a noi stessi o agli altri. In questa fase siamo impacciati, e le azioni richieste ci appaiono controintuitive. Tuttavia, arrivati al livello necessario per il

conseguimento della patente, il nostro mondo cambia in meglio, e in modo radicale: ora possiamo raggiungere destinazioni e svolgere attività che prima ci erano precluse. Segue poi la fase in cui sapremo guidare senza nemmeno dover riflettere sui gesti che compiamo: il controllo dell'auto è diventato quasi automatico. Infine potremmo decidere di cimentarci con un veicolo a prestazioni elevatissime, che rappresenti al tempo stesso una sfida e un'opportunità di concentrazione, fino a diventare noi stessi un tutt'uno con il motore e sperimentare alti livelli di gratificazione e soddisfazione dall'atto stesso della guida.

Ciascuna di queste fasi è rappresentata dai livelli di focalizzazione e dall'applicazione di tecniche specifiche. All'inizio i vostri movimenti sembrano limitati e goffi, in realtà si tratta di gesti molto semplici attinenti ai livelli più bassi. Acquisendo scioltezza e familiarità con il processo, dovrete estendere la vostra attenzione per concentrarvi anche sulla curva successiva o sull'uscita dell'autostrada. Con la pratica, potrete espandere l'attenzione consapevole e intenzionale su livelli multipli, attraversando la città con totale lucidità situazionale. In modo analogo, man mano che le tecniche del metodo GTD diventano automatiche, potrete spostare l'attenzione dalla meccanica del sistema ai suoi risultati.

Acquisizione dei rudimenti

Per quanto, a prima vista, le componenti fondamentali dell'arte di fare le cose – i rudimenti – possano apparire semplici, acquisirne la padronanza può richiedere parecchio tempo. Comprendere e apprezzare i concetti e i principi è facile, ma metterli in pratica davvero non sempre è un processo semplice o automatico. Vale lo stesso con qualsiasi prassi complessa (guidare un'auto, sferrare un colpo di karate o suonare il flauto): all'inizio i gesti ci risultano estranei e li eseguiamo in modo maldestro. Per acquisire bravura, potenza e fluidità bisogna ripeterli migliaia di volte. Per padroneggiare il metodo GTD dobbiamo ragionare nello stesso modo.

Per esempio, imparare a intercettare *tutti* gli elementi potenzialmente significativi in contenitori affidabili, senza lasciarne nemmeno uno a ronzarci nella mente e a distrarci, può essere difficile quanto imparare a cambiare con scioltezza le marce di un'automobile. Come per molti aspetti

del modello GTD, appuntarsi le cose non comporta di per sé una nuova competenza, ma può sembrarci una perdita di tempo, se non addirittura una prassi controintuitiva («Se non ha un'importanza immediata, perché dovrei farlo?»). La vera sfida è comprendere la necessità di esternalizzare pensieri come questo e consolidare senza eccezioni l'abitudine a compiere azioni necessarie con uno strumento sempre a portata di mano.

Altre prassi di base che, anche se utilizzate all'inizio, rischiano spesso di regredire a un uso discontinuo, non aggiornato e di conseguenza disfunzionale, comprendono:

- Evitare i processi decisionali sull'azione successiva in merito alle «cose da fare».
- Utilizzare appieno la categoria «In attesa» per inventariare tutti gli incarichi delegabili ad altri e valutarli per un follow-up entro una tempistica adeguata.
- Usare le liste «Argomenti da trattare con» per raccogliere e gestire le comunicazioni con gli altri.
- Mantenere un sistema di archiviazione e consultazione semplice e facilmente accessibile.
- Limitarsi a fissare sul calendario i punti fermi senza minarne l'affidabilità con input estranei.
- Eseguire le revisioni settimanali per accertarci che il modello si conservi funzionale e aggiornato.

È facile perdere la rotta...

Come spiegato nei primi capitoli, cominciare a utilizzare il metodo GTD non è complicato, ammesso che lo si voglia davvero. A un certo punto, però, è inevitabile che il resto della vostra realtà vi travolga con tutta la sua forza e, se le nuove prassi non hanno ancora avuto il tempo di radicarsi nei vostri modelli comportamentali, rischiate che l'impatto vi mandi fuori strada.

La maggior parte delle persone è talmente abituata a ricordare tutto a mente che è facile ricadere nelle vecchie consuetudini. Decidere l'azione successiva comporta un investimento di energia cognitiva che avremo la tentazione di risparmiarci quando non ci troviamo in una situazione critica. Se non l'abbiamo istituita come prassi abituale, riservare tempo alla

revisione settimanale può costarci un grosso sforzo. Tutto questo concorre a creare un sistema personale lacunoso e non aggiornato. Non potrete più confidare nei vostri elenchi per avere un quadro completo degli impegni e, poiché a quel punto il sistema non sarà in grado di alleviarvi dalle pressioni del lavoro, potreste concludere che non ne vale più la pena, e ricominciare a tenere ogni cosa a mente. In queste circostanze non è raro che si perda la rotta a una rapidità esponenziale.

...ma è altrettanto facile rimettersi in carreggiata

La buona notizia è che, dopo aver deragliato, è facile ritrovare la strada. Basta ritornare agli elementi di base: prendete carta e penna e sgomberate di nuovo la mente; aggiornate le liste di azioni e progetti, identificando e inserendone di nuovi; fate ordine negli elementi che sono sfuggiti al sistema.

Questo ciclo di deragliamento e ritorno nei binari capita a quasi tutti, in particolare a questo primo livello di padronanza dei rudimenti. Nella mia esperienza, possono volerci fino a due anni per integrare le pratiche nel proprio stile di vita e di lavoro e attenervisi in modo continuativo e coerente.

Un'altra buona notizia è che anche chi decide di avvalersi solo di alcuni concetti del metodo complessivo, o di non mettere in pratica il sistema con regolarità, sperimenterà miglioramenti significativi. Potreste fare vostra anche soltanto la regola dei due minuti, e già da sola avrà un valore incommensurabile. La semplice abitudine di annotare più cose invece che tenerle a mente rispetto al passato vi permetterà di dormire meglio. Liberate di tanto in tanto la vostra casella di posta elettronica, e sarà già un trionfo. E basterà domandare, a voi stessi o a chiunque altro: «Qual è la prossima azione?» per incrementare il vostro livello di produttività senza stress.

Com'è ovvio, più tecniche deciderete di mettere in pratica in modo organico, sistematico e coerente, più marcato sarà l'incremento nella vostra capacità di esercitare un controllo rilassato e concentrato. La padronanza dei rudimenti è un'esperienza che trasforma quasi tutti. Raggiunto questo stadio, riuscirete a portare a termine un maggior numero di compiti, con più rapidità e minore fatica, e con un miglioramento radicale nella sicurezza con cui gestirete i dettagli operativi della vostra vita. I tratti distintivi di questo primo livello di padronanza del metodo rappresentano un valido controllo di sé e una buona concentrazione di ora in ora e da un giorno all'altro.

Livello intermedio: la gestione integrata del quotidiano

A questo punto siete pronti a passare al livello successivo: reggere il timone della vostra vita di settimana in settimana e di mese in mese (o persino più a lungo termine). Questo stadio richiede un livello di consapevolezza e pratica più sottile. Come ho già detto, man mano che si impara a guidare una macchina, il nostro orizzonte si allarga, i nostri gesti diventano più fluidi, e possiamo concentrarci più sulla destinazione che sulla meccanica della guida. In modo analogo, raggiunto un certo livello di maturità nel metodo GTD, non sarete più tanto focalizzati sul sistema in se stesso o sul vostro modo di metterlo in pratica, ma potrete utilizzarlo in maniera più flessibile e tagliata su misura per voi, come uno strumento fidato che facilita il controllo e la concentrazione per periodi di tempo sempre più lunghi.

Mentre il primo livello di padronanza riguarda la inbox, le riunioni, la posta elettronica, le telefonate, il calendario, le liste «In attesa», i sistemi di consultazione, la gestione degli elenchi, l'acquisizione degli strumenti giusti eccetera, quello successivo si rivolge all'analisi rigorosa di problematiche più vaste che determinano i contenuti di base. Queste azioni e informazioni specifiche esistono in funzione della loro pertinenza ad ambiti più vasti: i progetti da completare, i problemi da risolvere, le aree di interesse nella complessità delle nostre vite. Perché avete ricevuto una data e-mail? Qual è lo scopo della prossima riunione, e perché si richiede la vostra partecipazione? Quali eventi del prossimo trimestre comportano una preparazione anticipata? Quali «Progetti» devono confluire in una lista «Prima o poi/forse», e quali voci «Prima o poi/forse» dovrebbero invece diventare «Progetti» in funzione di cambiamenti più vasti in atto nella vostra vita?

La padronanza dei rudimenti, che fornisce le basi per un'esecuzione efficace ed efficiente, ci dà anche la capacità e lo spazio per rivolgere la nostra attenzione a un livello superiore di controllo e concentrazione: i progetti e le modalità per identificarli, gestirli e comprenderli nelle loro relazioni reciproche e in rapporto allo schema più vasto entro il quale operiamo. La scioltezza sviluppata grazie all'istituzione di una mente esterna

libera e potenzia le nostre capacità cognitive, spianando la strada ai molti impieghi creativi e produttivi di un sistema integrato di autogestione.

I tratti distintivi di questo livello superiore di maturità con il metodo GTD sono:

- Un inventario di progetti completo, aggiornato e chiaro.
- Una mappa operativa dei nostri ruoli, responsabilità e interessi personali e professionali.
- Un sistema integrato di totale gestione della vita, tagliato su misura in base alle nostre esigenze e ai nostri orientamenti, e utilizzato in modo dinamico per orientarci al di là del quotidiano.
- Il fatto che sfide e imprevisti attivino l'impiego della metodologia invece che mandarci fuori strada.

Quando i progetti diventano il battito cardiaco del vostro sistema operativo

Proseguendo nell'esercizio della metodologia, raggiungerete uno stadio in cui la vostra lista «Progetti» diventa più uno stimolo che un riflesso di quella «Prossime azioni», e i progetti stessi rispecchiano in maniera più adeguata il vostro ruolo, i vostri ambiti di interesse. A questo punto il fulcro del sistema di autogestione si sarà spostato dal Livello base a un punto intermedio tra il Livello 1 e il Livello 2 (*si vedano* pp. 59-60).

Sebbene costituisca un elemento cruciale per sperimentare in modo continuativo la produttività senza stress, sono pochissime le persone – anche tra quelle che praticano il GTD da anni – che compilano un inventario completo dei propri progetti, e lo rivedono in modo obiettivo e con cadenza regolare. Chi arriva a questo livello, però, si rende conto dell'efficacia di quell'elenco e lo usa come proprio strumento di navigazione prioritario.

Poiché la mia definizione di *progetto* è molto ampia (qualsiasi traguardo da qui a un anno che richieda più di un'azione per essere raggiunto), potrebbe risultarvi difficile identificarli tutti, anche quando si tratta di compiti abbastanza chiari («Cambiare le gomme dell'auto», «Aggiustare la stampante», «Trovare una nuova babysitter» eccetera). In quest'ambito, però, la vera dimostrazione di maturità consiste nell'inclusione degli esiti desiderabili più sottili che sia possibile definire come eventi attuabili

(«Chiarire il nuovo ruolo di Frank nella squadra», «Indagare le vie possibili per migliorare il rendimento di Bettina in matematica», «Risolvere la disputa con il vicino sui confini del prato» eccetera). In questa fase, il segno di un'autentica padronanza del metodo GTD – anzi, di una padronanza della *vita*! – è quando riusciamo a identificare *tutto* ciò che attira la nostra attenzione (pensieri, preoccupazioni, problematiche, questioni, tensioni) e a tradurlo in un traguardo raggiungibile (progetto) mediante una sequenza di azioni concrete. Quasi tutti ci tiriamo indietro davanti a un problema o a un'opportunità finché non abbiamo la certezza di poterli gestire con successo, senza renderci conto che esplorare e indagare, oppure accettare o mettere da parte qualcosa perché non ha soluzione sono tutti esiti adeguati, e dunque di per sé costituiscono un progetto. La capacità di raggiungere il giusto grado di coinvolgimento nella disputa con il vicino, nel rendimento di vostra figlia in matematica o nel ruolo di un nuovo membro della squadra – a prescindere da quanto sia ambigua o nebulosa la via per arrivare a una soluzione –, identificando il progetto inerente e prendendo le misure necessarie a realizzarlo, è una prassi di autogestione straordinaria e matura.

Valutare e compilare liste «Progetti» a partire dagli ambiti di interesse

Ogni nostra azione risponde a un aspetto dei ruoli e delle responsabilità che ci siamo assunti, o a un'area di interesse o di impegno nelle nostre vite. Telefono a mio fratello solo per chiedergli come sta perché considero importanti i «rapporti famigliari». Faccio la spesa perché tengo a «salute e vitalità». Preparo l'agenda per la riunione del consiglio di amministrazione perché giudico la «visione aziendale complessiva» un elemento essenziale del mio ruolo in azienda.

Ogni volta che preparano una checklist entro questo livello – gli ambiti di interesse professionale e personale che riescono a identificare –, le persone si rendono inevitabilmente conto di dover aggiungere nuovi progetti a quelli considerati all'inizio. Di solito si accorgono anche di non aver prestato sufficiente attenzione al proprio lavoro, alla propria vita personale o a entrambe le cose, e questa consapevolezza è uno stimolo a impostare la propria lista «Progetti» in modo più equilibrato ed esaustivo.

Un sistema di gestione della vita esaustivo e integrato

Il terzo aspetto di questa fase di padronanza è che il sistema non sarà più un semplice coacervo di liste, informazioni, applicazioni e strumenti, piuttosto una «sala controllo» coerente in cui le varie componenti operano di concerto per affrontare in modo efficace qualsiasi circostanza. Avete acquisito la capacità di creare liste e categorie su misura e di usarle in funzione dei cambiamenti nel vostro mondo e della vostra crescente abilità di gestione delle possibilità emergenti.

Tutto ciò è un riflesso della *consapevolezza funzionale* del metodo GTD. Comprendete l'essenza e il valore delle diverse parti del modello e di conseguenza avete la libertà di adattarne l'utilizzo nel modo più adeguato alle vostre esigenze. Se necessario, potete costruire da zero una vostra versione personale del sistema GTD con gli strumenti che avete a disposizione. Il vostro principio guida è la creazione e l'impiego delle necessarie «mappe» di orientamento, per garantirvi una concentrazione adeguata in ogni situazione.

Sapete esattamente come reagire a qualsiasi evento, e dove collocare qualunque tipo di dato potenzialmente significativo: un biglietto da visita ricevuto durante un pranzo di lavoro, l'idea strampalata di un progetto che vi è venuta in mente durante la notte, un invito imprevisto a un evento di gala o i risultati delle vostre ultime analisi del sangue. Riuscite a stabilire senza difficoltà le priorità di un viaggio imminente; avete a portata di mano tutto il necessario per il vostro prossimo seminario online; potete compilare senza sforzo una presentazione della vostra azienda da consegnare alla banca; siete in grado di creare in maniera rapida il contesto adeguato a una conversazione famigliare in merito ai vostri piani per i prossimi due anni. Disponete di una consolle dinamica e operativa che vi permette di orientarvi con scioltezza in qualsiasi circostanza, a casa, sul lavoro o nelle situazioni di passaggio.

La pressione incrementa invece che ridurre il ricorso a queste prassi

Una delle osservazioni che sento più spesso dalle persone che avevano adottato il mio metodo per poi abbandonarlo è di averci rinunciato a causa di una successione di impegnativi viaggi di lavoro, per problemi di salute, per una crisi imprevista capitata con un cliente importante, per l'assegnazione di un grosso progetto in aggiunta al loro ordinario carico di lavoro, e così via.

Per contro, una delle osservazioni più frequenti da parte di chi invece ha perseverato ed è maturato nell'applicazione del metodo è che proprio l'esercizio della metodologia gli ha permesso di affrontare situazioni di tensione come queste in modo efficace e con minore stress.

Quindi un significativo segnale di progresso sulla via della padronanza a questo stadio è il punto di svolta oltre il quale problemi e opportunità attivano le pratiche del GTD invece che indurvi ad abbandonarle. Quando sul lavoro si verifica un problema imprevisto, potrete riprendere rapidamente il controllo sgomberando di nuovo la mente, invece di ricominciare a tenere tutto a memoria. Smetterete di preoccuparvi dell'accaduto per passare subito a identificare i traguardi desiderati, i progetti e le azioni successive da compiere in vista di una determinata circostanza. Poiché la situazione impone maggiore concentrazione e una ricalibratura del lavoro, ricorrerete a una revisione settimanale magari a metà della settimana invece che ricadere nel vecchio sistema di dare priorità agli eventi più recenti e più clamorosi.

Operare a questo livello di padronanza del metodo è possibile ed estremamente sofisticato. Chi ci arriva descrive l'esperienza come la capacità di stabilire le *condizioni per il successo*. Per un musicista rock ventiquattrenne, il *successo* avrà un significato molto diverso rispetto a un avvocato di cinquantaquattro anni e padre di tre figli, ma il processo GTD necessario ad arrivarci e l'esperienza provata al traguardo sono identici per entrambi.

Livello superiore: concentrazione, senso di direzione e creatività

Una volta interiorizzati gli elementi fondamentali della mia metodologia e integrati gli aspetti più nobili dei vostri impegni personali e professionali in un approccio sistemico affidabile e fatto su misura per voi, vi si

spalancherà davanti una nuova frontiera: sgomberato lo spazio interiore, potrete utilizzarlo per ottimizzare la vostra esperienza *ad infinitum*.

Questo livello di padronanza comporta due aspetti chiave:

- Utilizzare la concentrazione liberata per esplorare gli aspetti più elevati dei vostri impegni e dei vostri valori.
- Avvalersi della mente esterna per produrre valori nuovi.

Libertà di dedicarsi a elementi più significativi

Quando avrete la certezza di saper gestire con efficacia qualunque materiale si trovi nella vostra inbox, sarete anche liberi di gettarvi dentro *qualsiasi cosa*: una nuova idea che sembra campata per aria, una possibile nuova tecnologia da esplorare, un libro che volete scrivere o il sito web di una ONG di cui apprezzate molto l'attività e che vorreste sostenere. La produttività genera opportunità enormi. [a]

Come spero di aver chiarito nel corso del libro, la capacità di puntare l'attenzione sui livelli più sottili ed elevati della vostra vita personale e professionale dipende in larga parte da quella di «archiviare» gli aspetti obbligatori, più operativi e banali che, senza il giusto approccio, rischiano di distrarci e di esaurire le nostre risorse creative.

Nutro grande ammirazione per le persone che, ragionando per compartimenti stagni, riescono a scrivere una sceneggiatura, a redigere una presentazione della propria associazione o a comporre una bellissima poesia per i propri voti nuziali pur avendo la casella zeppa di posta elettronica da evadere, il computer in panne, la dichiarazione dei redditi da compilare, la futura suocera che si lamenta della sistemazione dei tavoli al ricevimento di nozze e l'assillo dell'estensione della linea di credito ancora da richiedere alla banca. Ma so per certo che, se tutte queste problematiche fossero affrontate con il giusto impegno da una prospettiva GTD, libereremmo una quantità enorme di spazio e di ispirazione da dedicare ad attività più creative. La scienza ha dimostrato l'impatto negativo che il carico cognitivo di questo tipo di questioni esercita sulla concentrazione e il rendimento. Molte persone si considerano capaci di chiudere la porta dell'ufficio a fine giornata e di lasciarsi il lavoro alle spalle per focalizzare la loro attenzione sui propri interessi creativi, ma in base alla mia esperienza è solo perché non hanno la

misura di come sarebbero le loro vite se potessero liberarsi davvero di ogni pressione.

Eliminare l'ansia pervasiva determinata dai dettagli della vita quotidiana rende anche molto più semplice spostare la propria attenzione verso esperienze che contano davvero e sulla loro qualità. Come discusso nel Capitolo 2, i livelli di focalizzazione più elevati – obiettivi, visione, finalità e principi – sono i criteri di definizione delle nostre priorità. Ma gran parte delle persone riesce di rado a concentrarsi e a portarle a termine con successo, e più spesso finisce per trascurarle (con conseguente senso di colpa). Di per sé, avere una mente libera da distrazioni non vi porterà a escogitare possibili scenari di successo per i prossimi cinque anni della vostra vita – dovrete comunque concentrarvi in modo intenzionale per riflettere sul problema – ma farlo in modo produttivo vi sarà infinitamente più semplice.

Trarre ulteriore vantaggio dalla mente esterna

Quando operate in modo regolare a questo livello di padronanza, la spinta creativa della vostra prassi GTD passerà dall'implementazione del modo più efficace di gestire gli input e i requisiti inerenti al mondo quotidiano allo sfruttamento ottimale di contesti e stimoli prodotti in modo personale per la generazione di idee, prospettive e azioni creative cui non avreste accesso altrimenti.

Per esempio, se vi è mai capitato di dover rivedere e aggiornare la vostra agenda di contatti e persone, senz'altro vi sarete imbattuti in qualche nominativo di cui avete pensato: «Considerato il mio lavoro attuale, dovrei proprio ricontattare questa persona». Se quell'ispirazione si è poi tramutata in un'esperienza valida, avete avuto almeno un piccolo assaggio di quante altre potreste sfruttarne in modo proficuo. Quante occasioni di arricchire un aspetto del nostro rapporto di coppia, del lavoro o delle nostre espressioni creative ci siamo lasciati sfuggire, solo perché quelle idee non hanno avuto l'opportunità di affiorare alla coscienza e la nostra mente non è riuscita a coglierle?

Non sarebbe magnifico non dovervi sforzare troppo a pensare alle cose cui dovete pensare?

Questa capacità di riflessione creativa e produttiva si genera in modo automatico durante attività come la revisione settimanale, quando date un'occhiata agli impegni passati e futuri («Oh, ora che ci penso...!»), o aggiornate le vostre liste «Progetti» e «Prossime azioni» («Ah... ecco che cosa devo fare!»). Rivalutare a intervalli regolari le voci dell'elenco «Prima o poi/forse» offre un margine ancora più ampio («Penso proprio che mi iscriverò a quel corso di pittura!»). Ma quanti altri aspetti della vostra esperienza e dei vostri rapporti personali potreste arricchire con questo genere di sollecitazioni alla riflessione? Quali altri contenuti, se riesaminati in modo coerente, potrebbero rivelare idee preziose? È già impegnativo incorporare comportamenti di aggiornamento costante, ma se riuscite ad andare anche oltre, le possibilità sono infinite.

Questo è lo stadio maturo di padronanza del metodo, in cui la semplice idea di avere delle checklist assume un significato sublime. Come dimostrato dalla scienza cognitiva, la nostra mente è negata nel ricordare le cose di punto in bianco, ma se poniamo alla sua attenzione un tema concreto su cui riflettere, il suo talento nel pensiero creativo si dimostra impareggiabile. Disponendo le cose «a portata di mano», liberiamo la mente dal compito di ricordare, ne evitiamo il dispendio di energia e attiviamo invece i meccanismi in cui eccelle, quelli di rielaborazione.

Quanto spesso vi serve un promemoria per pensare a cose che riguardano i membri più stretti della vostra famiglia? E che cosa esattamente vorreste che vi venisse rammentato quando pensate al vostro partner, a vostro figlio, a vostra sorella? Chi considerate in cima alla classifica della vostra rete professionale (le persone la cui influenza e interazione sulla vostra vita lavorativa sono più preziose)? Quanto spesso dovreste riesaminare quella classifica? Quali risoluzioni e fonti di ispirazione vorreste che vi venissero poste di nuovo sotto gli occhi, e con quale cadenza?

È evidente che, istituita una struttura in grado di alleviare la nostra psiche di tutti i compiti che svolge male per investirne invece le energie in ciò che le riesce in modo magnifico, si spalanca un numero infinito di opportunità per aggiungere valore al nostro mondo. Ma niente di tutto ciò accadrà in modo

spontaneo. Il segno di un livello superiore di padronanza è la capacità di riconoscere questa dinamica e avvalerci al meglio della nostra intelligenza. È la libertà di generare e sviluppare idee senza costrizioni, e quindi di utilizzare la prassi di elaborare e organizzare appunti e pensieri in modo corretto. Solo le persone più intelligenti si rendono conto che acume e ispirazione non nascono dal nulla e che servono sistemi e processi per portare a galla la genialità che resta dormiente sotto il peso dei compiti noiosi che è necessario svolgere nel nostro mondo.

In realtà, il percorso verso la padronanza del metodo GTD – interiorizzare i rudimenti, utilizzare un sistema elevato e integrato e avvalerci di una concentrazione creativa e direzionata – non segue in modo lineare le tappe che ho descritto. Quasi tutti manifestano aspetti e parti di ciascuno di questi livelli nella pratica, e spesso ho incontrato neofiti capaci di progressi straordinari. Tuttavia, se considerata nella sua interezza, la Gestalt della produttività senza stress richiede una progressione costante che non ammette scorciatoie. Non possiamo conservare un senso di controllo di settimana in settimana se la nostra casella di posta elettronica è immersa nel caos. Non avremo la libertà di impegnarci nella pianificazione a lungo termine se non abbiamo il polso del nostro inventario attuale di settantacinque progetti.

In modo consapevole o inconscio, esplicito o implicito, noi siamo sempre coinvolti a tutti questi livelli. Abbiamo appuntamenti, progetti, azioni, obiettivi e valori, e già di per sé le nostre professioni impongono un certo numero di impegni ineludibili. La vostra padronanza del mio metodo rispecchierà l'elegante compostezza con cui vi confronterete con ciascuno di questi ambiti. Di volta in volta, affronterete e porterete a termine ogni compito – un'e-mail imprevista che vi comunica un problema grave, il compleanno di zia Martha questa settimana, il possibile cambiamento di strategia della vostra azienda e la nuova pentola che volete comprare – in modo rapido e disinvolto e nel contesto corretto, così nella vostra mente non resterà altro pensiero se non quello presente.

[a] Uno dei miei detti preferiti è: «Più migliori e più ti conviene migliorare». Più vi dimostrate sicuri di poter affrontare situazioni prima di avere tutte le conoscenze e le risorse necessarie a gestirle, più rischiate di sovraccaricarvi con le vostre stesse potenzialità. Quindi, la lucidità e la sicurezza derivanti dalla pratica GTD ne impongono, per loro stessa natura, l'esercizio costante.

Conclusioni

SPERO che questo volume si sia rivelato utile, e che abbiate già iniziato a raccogliere i primi frutti: concludere di più con meno sforzo e meno stress. E spero *sinceramente* che abbiate già potuto gustarvi la libertà di una «mente come l'acqua» e le energie creative liberate in voi dall'applicazione delle tecniche che ho illustrato. Chiunque abbia iniziato a utilizzarle sa bene quanto possano portare lontano; probabilmente ve ne siete già accorti anche voi.

Sono certo che la lettura del mio libro vi abbia dato conferma di nozioni che già vi erano note e che in parte applicavate da tempo, ma che vi abbia facilitato in termini di organizzazione sistematica nell'applicazione di concetti ispirati a un comune buon senso in un mondo che, con la sua crescente complessità e intensità, parrebbe fatto apposta per confonderci le idee.

Non intendo aggiungere nulla alla pletora di teorie e modelli già pubblicati sul tema «come avere successo». Ho invece tentato di definire metodi di base non suscettibili di cambiamenti con il passare del tempo e che, se applicati, funzionano sempre. Come per la legge di gravità, una volta compresi questi principi, riuscirete a operare con ben maggiore efficacia qualunque sia il vostro campo di lavoro. Una versione raffinata del mitico «ritorno alle origini»? Forse.

Detto, fatto! L'arte di fare bene le cose è come una cartina stradale utilizzabile nel viaggio verso la serena, positiva lucidità alla quale corrisponde il massimo della produttività individuale. Vi esorto a fare uso di questa cartina e a consultarla ogni volta che ne sentirete l'esigenza.

Ecco qualche consiglio pratico per il viaggio:

- Allestite il vostro sistema organizzativo fisico e personale.
- Organizzate la vostra postazione di lavoro.
- Procuratevi delle inbox.
- Createvi un sistema di consultazione personale pratico e facilmente accessibile sia al lavoro sia a casa.
- Procuratevi un buon sistema di gestione elenchi che vi ispiri un utilizzo creativo.
- Concedetevi di apportare i cambiamenti cui pensavate già da qualche tempo per migliorare il vostro ambiente di lavoro. Appendete quadri, comprate penne, sbarazzatevi delle cianfrusaglie e riorganizzate il vostro spazio: fate tutto il necessario per favorire un nuovo inizio.
- Trovate il tempo per passare al setaccio ogni angolo del vostro ufficio e ogni ambiente di casa vostra. Raccogliete tutto nel vostro sistema e sottoponetelo al processo che vi ho illustrato.
- Condividete con qualcun altro ogni lezione preziosa che avete tratto (è il modo più rapido per imparare).
- Rileggete questo libro fra tre-sei mesi. Noterete aspetti che probabilmente vi erano sfuggiti alla prima lettura e vi garantisco che avrete l'impressione di essere di fronte a un nuovo testo.
- Tenetevi in contatto con tutti coloro che stanno diffondendo e applicando questi comportamenti e standard. [a]

Auguro a tutti voi una splendida e nuova vita!

[a] Siamo sempre a vostra disposizione. Visitate il sito www.gettingthingsdone.com in qualsiasi momento, e troverete una quantità enorme di materiale di supporto gratuito, discussioni e testimonianze sull'uso di queste pratiche da parte di persone come voi, informazioni aggiornate sui prodotti e i servizi di supporto, e accesso alla nostra rete globale di persone che condividono la pratica di questa metodologia.

Glossario

Il seguente elenco contiene la spiegazione di alcuni termini usati per illustrare il metodo GTD.

Attuabile: Definisce cose sulle quali si intende intervenire.

Categorie: Gruppi di voci dal contenuto simile, figuranti su una lista, in una cartellina o file, o in un luogo fisico separato.

Checklist: Qualsiasi lista che possa servire come promemoria oppure come verifica di passi facoltativi, procedure da seguire e/o componenti di un'attività (per esempio: «Lista prepartenza», «Processo di backup del computer», «Rientro a scuola dei bambini»).

Chiarire: Determinare con precisione il significato di ciò che è emerso durante la fase di intercettazione (per esempio: «Devo fare qualcosa riguardo a questa questione, e, nel caso, che cosa? È forse materiale di riferimento? O è da cestinare? O, ancora, va tenuto in vista di una riesamina successiva?»). *Si veda* anche *Elaborare*.

Coinvolgimento: La condizione di sentirsi tranquilli circa lo stato di una cosa eliminando la tensione che nasce dal doverci continuamente pensare.

Contesto: L'ambiente fisico o lo stato psicologico secondo cui le informazioni e i promemoria vengono ripartiti nel modo più efficace in base alla possibilità di accesso (per esempio: a casa, in una riunione del

personale, fuori per commissioni, al computer, quando ci si sente creativi, vicino al telefono, mentre si ha una conversazione con il partner e così via).

Controllo: Uno dei due elementi chiave della gestione personale e aziendale (insieme alla *Prospettiva*). Si riferisce a una situazione stabile e di cui avete il polso piuttosto che a qualcosa suscettibile di manipolazione (per esempio: avere sotto controllo la macchina, una riunione o la cucina).

Cose: Tutto ciò che si manifesta nella nostra realtà fisica o psicologica e che richiede una qualche decisione o azione, ma che non è stato ancora definito o organizzato.

Ecosistema di produttività: Informazioni, relazioni e input potenzialmente significativi che possono attivare e incanalare l'attenzione.

Ecosistema generale: Ciò che è compreso entro i confini del proprio io sensibile. Il mondo come lo si percepisce, la consapevolezza della propria situazione e del comportamento a essa correlato che può essere più o meno efficace in ambiti che spaziano dalla sopravvivenza fisica alla completa spiritualità.

Elaborare: Decidere l'esatto significato di un elemento intercettato, la natura di ognuno dei suoi derivati e che cosa si intende fare con i risultati ottenuti. *Si veda* anche *Chiarire*.

Esperienza produttiva: È la condizione mentale che consente controllo, relax, concentrazione e coinvolgimento totali. Significa essere presenti al cento per cento. È lo stato ideale per agire e sperimentare.

Flusso di lavoro (o *lavorativo*): La sequenza di azioni che porta gli input e gli impegni da un inizio a una fine.

GTD: Acronimo di *Getting Things Done* («Far sì che le cose vengano fatte»), usato per riferirsi al metodo descritto nel volume.

Inbox (o contenitore degli elementi in entrata): Un contenitore, fisico o digitale, per gli elementi in entrata ancora da elaborare.

Intercettare: Radunare (e a volte produrre) elementi e idee ritenuti potenzialmente importanti, che intendiamo mettere in atto o che richiedono la nostra attenzione al fine di prendere una decisione in merito. *Si veda* anche *Raccogliere*.

Lavoro: Qualsiasi cosa ci siamo impegnati a portare a termine e che sia incompleta.

Lavoro arretrato: Tutto quel materiale non ancora elaborato accumulatosi nel nostro spazio mentale o fisico.

Lavoro predefinito: Si tratta di azioni e progetti precedentemente determinati, registrati su una serie di liste e promemoria e accessibili per revisioni e valutazioni, al contrario di opzioni inaspettate e non pianificate.

Liste «In attesa»: Categoria che raccoglie quelle questioni che attendono un riscontro da altre fonti.

Liste «Prima o poi/forse»: Una categoria utile per organizzare quei progetti e quelle azioni che volete vi vengano ricordati per decidere se intraprenderli un giorno o l'altro.

Livelli di focalizzazione: I diversi gradi degli impegni che prendiamo e dei pensieri che abbiamo, a livello personale e/o professionale. Ovvero:

Livello 1 - Progetti in corso: Ogni attività che richiede più di un'azione e che ci siamo impegnati a portare a termine entro un anno. Include traguardi a breve termine come «Riparare le luci di stop» o progetti di ampia portata come «Riorganizzare la regione occidentale». L'inventario critico della revisione settimanale. *Si veda* anche *Progetto*.

Livello 2 - Ambiti di interesse e responsabilità: Ogni parte della vita personale o professionale che volete mantenere a livelli adeguati per assicurare a voi stessi e alla vostra azienda stabilità e benessere (comprende ambiti come la salute, le finanze, l'assistenza ai clienti, la pianificazione strategica, la famiglia e la carriera).

Livello 3 - Obiettivi: Traguardi da raggiungere a breve e lungo termine (di solito entro un periodo che va da tre mesi a due anni), come «Concludere l'acquisizione di Acme Consulting», «Creare una versione del corso di addestramento alla leadership accessibile online», «Mettere a punto i piani per gli studi di Maria».

Livello 4 - Visione: Traguardi desiderati a lungo termine; scenari ideali di successo strepitoso (come «Pubblicare la mia autobiografia», «Far quotare la società in Borsa» o «Acquistare una casa per le vacanze in Provenza»).

Livello 5 - Finalità e principi: Comprende il fine ultimo, la ragion d'essere e i valori essenziali della vostra persona e della vostra impresa (per esempio: «Favorire la crescita della comunità garantendo in modo sostenibile il miglior bene possibile al maggior numero di cittadini»).

Livello base - Azioni in corso: Comprende tutte le attività fisiche e visibili che dobbiamo svolgere, come e-mail, telefonate, conversazioni, commissioni e riunioni.

Mappa: Qualsiasi strumento che vi aiuti a orientarvi e a indirizzare la vostra attenzione (per esempio: il calendario, le liste di azioni e progetti, i promemoria per le riunioni, i piani strategici, la descrizione dei ruoli, le liste «Prepartenza» e le checklist per la revisione settimanale). *Si veda* anche *Revisionare*.

Mappe di orientamento: Liste *ad hoc* o documenti di consultazione che forniscono il giusto grado di coinvolgimento a seconda delle circostanze (come agende delle riunioni, calendari, checklist, liste di azioni e progetti).

Materiale di supporto dei progetti: Ogni materiale e informazione collaterale connessi a un determinato progetto. Include le specifiche dei progetti e qualsiasi contenuto di riferimento potenzialmente importante. Meglio organizzato per progetti, temi o argomenti.

Materiale di supporto delle azioni: Categoria di materiale fisico o digitale relativo alle azioni successive. Da usarsi come materiale di riferimento per l'azione che si sta svolgendo piuttosto che come promemoria.

Modello di pianificazione naturale: Il processo di ragionamento innato suddiviso in cinque fasi che la mente mette in atto ogni volta che persegue un traguardo desiderato.

Organizzare: Catalogare fisicamente, visivamente o digitalmente gli elementi di significato simile secondo categorie e luoghi separati (per esempio, una lista «Telefonate da fare» o «Progetti da completare», uno scaffale dove riporre i libri da leggere).

Organizzato: Dicasi di una cosa il cui posto assegnato corrisponde a quello che essa significa per voi.

Pensiero orizzontale: Esaminare e gestire contenuti applicando un particolare principio di uguaglianza, per esempio, rivedere indistintamente tutti i progetti che si hanno, a livello personale e professionale.

Pensiero verticale: Esaminare e creare diversi livelli di contenuto all'interno di una certa sfera (per esempio, pianificare un progetto dallo scopo finale alle azioni successive).

Progetto: Qualsiasi traguardo che richieda più di un'azione e che può essere conseguito entro un anno. Ogni impegno che rientri in tale cornice temporale va revisionato almeno una volta alla settimana. Si veda anche *Livelli: Livello 1*.

Prospettiva: Uno dei due elementi chiave (insieme al *Controllo*) della gestione di sé e dell'azienda. Fa riferimento a punti di vista, interessi ed elevatezza di livello.

Prossima azione (o *azione successiva*): L'atto fisico e visibile che porta qualcosa verso il suo adempimento. È abbastanza specifico perché si sappia dove viene compiuto, e con quali mezzi (se ce ne sono). È la forma visiva dell'azione.

Questioni in sospeso: Tutto ciò che è considerato incompleto e che, se non gestito opportunamente, sottrae energia alla mente.

Raccogliere: Mettere insieme questioni e idee che richiedono una considerazione, una decisione o un'azione. *Si veda* anche *Intercettare*.

Revisionare: Riesaminare le mappe appropriate con regolarità o, all'occorrenza, al fine di chiarire gli elementi e sottoporli alla propria attenzione. *Si veda* anche *Mappa*; *Riflettere*.

Revisione settimanale: Il miglior modo raccomandato di riorganizzarsi a livello operativo una volta alla settimana, «tirando le somme»: fare pulizia e chiarezza, aggiornare e creare al fine di mantenere il controllo e l'attenzione su tutto, settimana dopo settimana.

Riflettere: Valutare i contenuti di ogni livello o categoria di voci da una prospettiva più ampia. *Si veda* anche *Revisionare*.

Salvare: Permettere a qualcosa di restare all'interno del nostro sistema senza impegnarci ad attuarlo al momento, ma rinviandolo a una riesamina successiva. I promemoria sono di solito raccolti nelle liste «Prima o poi/forse», negli scadenzari o sul calendario.

Scadenzario: Strumento organizzativo fisico o digitale che consente che un promemoria legato a una data specifica venga visionato solo in quella specifica data nel futuro o oltre (detto anche «calendario perenne», «cronogramma», «planning»).

Sistema integrato di gestione della vita: L'insieme degli strumenti, delle strutture, dei contenuti e delle pratiche usati per mantenere un livello di coinvolgimento adeguato con il proprio mondo. Un processo di flusso lavorativo, organizzazione e revisione che includa ogni aspetto della propria vita privata e professionale, assicurando un inventario scorrevole e aggiornato di impegni, promemoria e informazioni per mantenere il controllo e l'attenzione ottimali sempre e dovunque.

Tempo utile: I ritagli di tempo casuali e solitamente brevi che si creano spontaneamente nel corso della giornata e durante i quali si può continuare a essere produttivi utilizzando promemoria e materiale appropriato al contesto.

Traguardo: Un risultato finale, a qualsiasi livello. Di solito si parla di traguardo desiderato, cioè il conseguimento dell'obiettivo che ci si è prefissati.

Triplice natura del lavoro: Le categorie in cui si suddivide il lavoro quotidiano: 1) lavoro predefinito (azioni predefinite); 2) lavoro circostanziale; 3) lavoro da definire (elaborazione degli input).

Via alla padronanza del metodo GTD: Quella pratica di apprendimento, ridefinizione e adattamento della gestione della vita e del lavoro che dura tutta la vita. Lo sviluppo e l'utilizzo di un sistema completamente integrato di gestione della vita, da coordinare in maniera dinamica, che garantisca un orientamento ottimale in qualsiasi circostanza per il resto della nostra esistenza.

Indice analitico

Le occorrenze dei termini in corsivo si riferiscono alle immagini, quelle seguite dalla lettera n alle note.

Accorgimenti per la messa in opera
Acheson, Dean
Agenda
Agire
  azione di bilanciamento e
  classificazione creativa del contesto e
  contesto e
  energia residua e
  modello a quattro criteri per scegliere le azioni da svolgere in ogni momento
  modello a sei livelli per revisionare il proprio lavoro
  modello tripartito per la definizione del lavoro quotidiano
  priorità e
  tempo a disposizione e
  tre modelli per prendere decisioni
Ambiti di interesse (Livello 2)
American Psychological Association
Archivi/Archiviazione, *vedi anche* Scadenzario
  come fattore di successo
  di consultazione generale
  di vaste categorie
  fattori fondamentali
  fulcro del sistema
  in ordine alfabetico
  per categorie distinte
  pulizia
  spazio per
«Argomenti da trattare con»
Aristotele
Armadi

Arti marziali
Attenzione
Attrezzatura
Aziende
  abitudine di intercettare nelle
  cultura delle
Azione di bilanciamento

Bacon, Francis
Baumeister, Roy
Bayne, Stephen
Bergson, Henri
Biblioteche di riferimento
Blake, William
Block-notes
Boulanger, Nadia
Brainstorming
  punti chiave
  strumenti software per
Bronowski, J.
Buddha
Buzan, Tony

Calendario, *vedi anche* Scadenzario
  liste «Prima o poi/forse» e
  revisione settimanale e
  riflettere e
Camus, Albert
Capitale psicologico
Carta
  digitale *versus*
Cartelline
  crearne di nuove
  etichettarle
  per i progetti
  per lo scadenzario
Casa
Cassetti della scrivania
Catalizzatori per le decisioni
Cestino
  per la raccolta differenziata
Chartier, Emile
Checklist
  ambiti di lavoro e responsabilità e
  di cose cui si vuole prestare attenzione
  elenco di
  individuare progetti e azioni e
  revisione settimanale e

Chiarezza
  processo decisionale sulla prossima azione e
Chiarire, *vedi anche* Elaborare
  controllo di emergenza *versus*
  cose attuabili
  e identificare i progetti
  e identificare la prossima azione
  partire dal primo elemento
  per delegare o rimandare
  pianificazione naturale e
  processo a senso unico
  regola dei due minuti
  significato
  un elemento per volta
Childre, Doc
Chisholm, Brock
Churchill, Winston
Cognizione distribuita
Cohen, Daniel
Commissioni da sbrigare
Computer
  corsia veloce
  software
Concentrazione
  lista «Progetti» e
  sui valori
Contenitori degli elementi in entrata
  partire dalla cima o dal fondo
Contesto
  classificazione creativa del
Controlli di emergenza
Cooper, James Fenimore
Corsia veloce
Cose
  diagramma di flusso del lavoro
Covey, Stephen
Cryer, Bruce
Csikszentmihalyi, Mihaly

«Da leggere/revisionare»
Delegare
  progetti
Dire di no
Drucker, Peter
Dyson, Freeman

Efficacia personale
Einstein, Albert

Elaborare
  linee guida
  significato
Elastici
E-mail
  gestione dei progetti e
Emerson, Ralph Waldo
Energia
Etichettatrice
Eventi ai quali si desidera partecipare

Fare pulizia
Finalità (Livello 5)
Flusso di lavoro cartaceo
Flusso di lavoro nella posta elettronica
Forster, Edward Morgan
Francesco d'Assisi, san
Frost, Robert
Fulghum, Robert

George, David L.
Gestione dei contatti
Gestione delle azioni
  come sfida principale
  orizzontale
  verticale
Gestione del traguardo su più piani
Gestione integrata del quotidiano
«Getting Things Done: The Science Behind Stress-Free Productivity» (F. Heylighen e C. Vidal)
Gibbon, Edward
Gleeson, Kerry
Goethe, Johann Wolfgang von
Gollwitzer, Peter M.
Graffette

Harris, Sydney J.
Hatfield, J.A. (capitano)
Havel, Václav
Hock, Dee
Hoffer, Eric
Holmes, Oliver Wendell
Hoover, Herbert
Hubbard, Elbert

Impegni, 15
  non mantenuti
  portare a termine gli
  requisiti fondamentali per la gestione degli

rinegoziare gli
Incisività dell'operato
Individui e abitudine di intercettare
Informazioni sui clienti
Intercettazione,
annotare questioni lasciate in sospeso
benefici personali e
catturare idee e metodi,
cose che restano dove sono e
effetti su aziende e persone
efficacia della
fattori di successo
fin dove deve spingersi
fisica
gettare ciò che si potrebbe volere e
impegni non mantenuti e
inventario della
problemi di
ridurre al minimo le inbox
sensazioni negative e
sgomberare la mente
strumenti di
svuotare sovente i contenitori
tempo necessario alla
togliersi le cose dalla testa

Jobs, Steve
John-Roger
Johnson, Samuel

Kanter, Rosabeth Moss
Karate
Kekich, David
Kempton, Sally
Kennedy, John F.
Knowledge work
Kozol, Jonathan
Kumaris, Brahma

La Bruyère, Jean de
Lambert, Craig
Landers, Ann
Lavagne a fogli mobili
Lavagne bianche
Lavoro
cambiamenti nel
knowledge work
mancanza di confini definiti

    significato
LeFevre, Judith
Legge di Moore
Leonardo da Vinci
Levitin, Daniel
Lippmann, Walter
Lista «Progetti»
    allevia le tensioni acute
    e gestione dei rapporti
    essenziale per il controllo e la concentrazione
    importanza della
    numero di
    revisione settimanale e
    suo completamento
    valutare e compilare la
Liste
    «Argomenti da trattare con»
    checklist, *vedi* Checklist
    «Da leggere/revisionare»
    delle cose da fare
    elenco delle questioni incomplete
    organizzatori digitali e
    progetti, *vedi* Lista «Progetti»
    «Prossime azioni»
Liste «In attesa»
    revisione settimanale e
Liste «Prima o poi/forse»
    calendario e
    categorie particolari di
    metodo «Metti via ora e rivedi poi» e
    revisione settimanale e
Livelli di focalizzazione
    Livello 1 (I progetti in corso)
    Livello 2 (Gli ambiti di interesse e responsabilità)
    Livello 3 (Gli obiettivi)
    Livello 4 (La visione)
    Livello 5 (Le finalità e i principi)
    Livello base (Le azioni in corso)

Maltz, Maxwell
Manz, Charles C.
Mappa mentale
Maslow, Abraham
Materiale di consultazione/riferimento, *vedi anche* Archivi/Archiviazione
    varietà del
Materiale di consumo
Materiale di supporto dei progetti, *vedi* Progetti
McGriffy, Michael

Mensole
Mente
  come filtro
  come l'acqua
  esterna
  memoria a breve termine
  perché si hanno tante cose in
  pianificazione naturale e
  sgomberare la
Messaggi di testo
Messa in opera
  predisposizione dello spazio e
  predisposizione del tempo e
Metodo bottom-up
Metodo GTD (Getting Things Done)
  consigli pratici
  globalizzazione della metodologia
  il mondo ventiquattro ore su ventiquattro e
  popolazione più ampia di lettori e
  scienza cognitiva e, *vedi* Scienza cognitiva
  tecnologia digitale e
  tempo ed energie necessari per la sua attuazione
Metodo «Metti via ora e rivedi poi»
Mills, C. Wright
Mind Over Water (C. Lambert)
Mobilio
Modello a quattro criteri per scegliere le azioni da svolgere in ogni momento
Modello a sei livelli per revisionare il proprio lavoro
Modello tripartito per la definizione del lavoro quotidiano
Montaigne, Michel Eyquem de
Mowrer, O.H.
Multitasking
Myer, Rochelle

Neck, Christopher P.
Nordenholt, George F.

Obiettivi/traguardi
  perseguimento mediante propositi di attuazione
Oettingen, Gabrielle
Onest
Orazio
Organized Mind, The (D.J. Levitin)
Organizzare
  basi dell'
  biblioteche e archivi personalizzati
  calendario
  cartelline per

categorie di base dell'
cestino
checklist, *vedi* Checklist
commissioni da sbrigare
compiti a casa
compiti al computer
compiti in ufficio
dati non attuabili
dispersione dei promemoria e
e fare pulizia
elementi da leggere/revisionare
elementi non attuabili
e salvare
flusso cartaceo
flusso di lavoro della posta elettronica
in base al contesto
liste «Argomenti da trattare con»
liste «In attesa», *vedi* Liste «In attesa»
liste «Prima o poi/forse», *vedi* Liste «Prima o poi/forse»
materiale di riferimento, *vedi anche* Archivi/Archiviazione
nella pianificazione naturale
nello scadenzario, *vedi* Scadenzario
per liste
progetti, *vedi* Lista «Progetti»; Progetti
promemoria
prossime azioni
rubriche
telefonate,
usare l'operazione stessa come promemoria
vecchi modelli di
Ottimismo
Ottundimento intelligente
Ovidio

Padronanza del metodo GTD
acquisizione dei rudimenti
consapevolezza funzionale e
libertà di dedicarsi a elementi significativi
livello superiore: concentrazione, senso di direzione e creatività,
mente esterna e
perdere la rotta e rimettersi in carreggiata
pressione e
progetti come battito cardiaco del sistema operativo e
sistema integrato di gestione della vita
tre livelli di
valutare e compilare le liste «Progetti» a partire dagli ambiti di interesse
Pareti
Pauling, Linus

Pavimento
Penne
Perdono
Pianificazione
  brainstorming e, *vedi* Brainstorming
  classica
  come non spontanea
  consigli e tecniche per la
  efficacia della
  esempio di: una cena fuori
  fissare le riunioni e
  le cinque fasi della
  modello innaturale di
  modello reattivo di
  naturale, *vedi anche* Progetti
  necessità della
  organizzare nella
  principi nella
  quali progetti pianificare
  quanto si deve pianificare
  raccogliere informazioni e
  scopo nella
  strumenti formali e strutturati per la
  strumenti per la
  strutture di supporto per la
  visualizzazione del traguardo nella
Pinzatrice
Post-it
Prendere appunti
Principi
  al Livello 5
Priorità
Problemi
Processo decisionale sulle prossime azioni
  assunzione di responsabilità e
  azione come alternativa credibile
  chiarezza e
  come standard
  fonte della tecnica
  incisività dell'operato e
  ottundimento intelligente e
  per categorie
  procrastinare il
  produttività e
Procrastinare
Produttività
  prassi della decisione sulla prossima azione e
Progetti, *vedi anche* Pianificazione naturale

al Livello 1
a lungo termine
ancora da scoprire
azioni in corso e
block-notes per
come battito cardiaco del sistema operativo
decidere quali pianificare
delegare i
e-mail e programmi per i
identificarli
interessi e impegni di livello superiore
materiale di supporto dei
meccanismi che danno l'avvio ai
note allegate
personali/professionali
problemi, questioni, opportunità e
revisione settimanale e
riflessioni casuali sui
riflessioni mirate e
rivalutare i
schedari cartacei per i
sottoprogetti
strumenti per i
strutture di supporto per i
suddividerli
tipologie di
Promemoria basati sulla posizione
Propositi di attuazione
Psicologia positiva

Questioni in sospeso
alleviare il carico cognitivo delle
annotarle
elenco delle
Quotidianità

Raccogliere informazioni
Raccolta fisica
Raeder, Bill
Rand, Ayn
Recessione
Regola dei due minuti
Resilienza
Responsabilità, *vedi anche* Impegni
al Livello 2
ambiti di
processo decisionale sulla prossima azione come standard
requisiti fondamentali per la gestione delle

Revisionare, *vedi* Riflettere
Revisione settimanale
  aggiornare
  che cos'è
  dirigenti e
  essere creativi
  fare pulizia
  momento e luogo ideali per la
Riflettere
  calendario e
  che cosa e quando
  contesto e
  e aggiornare il sistema
  liste «Prossime azioni» e
  livelli di attenzione e
  quadro d'insieme e
  revisione settimanale e, *vedi* Revisione settimanale
Rimandare
Riunioni
Rogers, Will

Saffo, Paul
Salvare
Santayana, George
Scadenzario
  come crearne uno
Scetticismo
Schwab, Charles
Scientific American
Scienza cognitiva
  alleviare il carico cognitivo delle questioni in sospeso e
  capitale psicologico
  cognizione distribuita
  propositi di attuazione
  psicologia positiva
  teoria del flusso
  teoria dell'autoleadership
Scopo
Scotch
Scrivania
Seligman, Martin
Sensazioni negative
Shaw, George Bernard
Sistema di attivazione reticolare
Sistema integrato di gestione della vita
Snyder, Steven
Software
Spazio

a casa
condivisione dello
in ufficio
Speranza
Sterner, Thomas
Strategie comportamentali
Strategie di pensiero costruttivo
Strategie di ricompensa
Strumenti
di archiviazione, *vedi* Cartelline; Archivi/Archiviazione
di base
digitali, *vedi* Tecnologia digitale
di intercettazione
di riflessione
di scrittura
lavagne a fogli mobili
lavagne bianche
Superfici
Suppellettili
Supporti cartacei
Suzuki, Shunryu

Tecnologia digitale
carta *versus*
computer, *vedi* Computer
integrazione della
software, *vedi* Software
Telefonate
Tempo
a disposizione
predisporlo per la messa in pratica del metodo
vecchi modelli di gestione del
Teoria del flusso
Teoria dell'autoleadership
Toffler, Alvin
Tomlin, Lily
Traguardo come punto di focalizzazione
efficacia della pianificazione naturale e
e padroneggiare la quotidianità
gestione su più piani del
importanza del
verso una cultura aziendale positiva
Trance agonistica
Twain, Mark

Ufficio

Valori

Van Doren, Mark
Vaschette portadocumenti
Visione d'insieme
Visione/visualizzazione
Visualizzazione del traguardo, *vedi* Visione/visualizzazione
Vittimismo
Volere è potere (R. Baumeister e J. Tierney)

Whitehead, Alfred North
Wilson, Desmond (padre)
Woodruff, Julia Louise

Yutang, Lin

L'autore e il libro

David Allen è considerato uno dei più importanti teorici della produttività a livello mondiale ed è stato primo relatore e facilitatore per organizzazioni come New York Life, World Bank, Ford Foundation, L.L. Bean e per la U.S. Navy. Organizza seminari per singoli e aziende negli Stati Uniti. È presidente della David Allen Company e vanta un'esperienza di oltre trentacinque anni come consulente gestionale ed executive coach. Testate come *Fast Company, Fortune, Los Angeles Times, The New York Times, The Wall Street Journal* e molte altre hanno pubblicizzato il suo lavoro. *Detto, fatto! L'arte di fare bene le cose* è stato pubblicato in più di trenta Paesi. L'autore vive attualmente ad Amsterdam.

Hanno detto della prima edizione di questo libro:

La miglior lettura della stagione per quanto riguarda i consigli su vita personale e lavoro. Il mio libro preferito su come organizzarsi la vita: *Detto, fatto!* aiuta a costruire quelle nuove abilità mentali fondamentali in un'epoca in cui ci viene richiesto di fare tante cose diverse e tutte nello stesso tempo.

Sue Shellenbarger, *The Wall Street Journal*

Di recente ho partecipato a un seminario di David Allen su come diventare organizzati, e dopo averlo visto all'opera ho speranza: il suo seminario è stata una rivelazione.

Stewart Alsop, *Fortune*

Allen è in grado di spaziare da concetti filosofici di alto livello ai più piccoli dettagli sulla gestione del tempo. Prendetevi un attimo per dargli un'occhiata.

MARK HENRICKS, *Entrepreneur*

I principi di David Allen sulla produttività danno vita alle grandi idee, ma sono anche estremamente pratici.

KEITH H. HAMMONDS, *Fast Company*

David Allen aggiunge nuova chiarezza all'efficacia dello scopo e alla natura essenziale del rilassamento fornendo principi basilari apparentemente semplici su come far sì che le cose vengano fatte. Usa la sua pluriennale esperienza, le sue storie personali e la sua stessa ricetta per rendere tutto semplice, veloce e divertente.

FRANCES HESSELBEIN, PRESIDENTE, MEMBRO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E CAPO DEL LEADER INSTITUTE

Chiunque legga questo libro può applicare la conoscenza e le abilità in esso contenute nella propria vita ottenendo risultati immediati.

STEPHEN P. MAGEE, TITOLARE DELLA CATTEDRA DI ECONOMIA AZIENDALE DELLA UNIVERSITY OF TEXAS, AUSTIN

Da sempre scettica nei confronti dei manuali di efficienza, devo ammettere che il metodo di Allen funziona davvero!

JOLINE GODFREY, AMMINISTRATORE DELEGATO DELLA INDEPENDENT MEANS, INC. E AUTRICE DI *Our Wildest Dreams*

Detto, fatto! illustra un metodo incredibilmente pratico che può aiutare persone molto impegnate a riconquistare il controllo della propria vita. Può aiutarvi ad avere più successo, e soprattutto a essere più felici!

MARSHALL GOLDSMITH, COAUTORE DE *Il leader del futuro* E *Coaching for Leadership*

Attenzione: la lettura di *Detto, fatto!* può rappresentare un pericolo per la vostra vecchia abitudine di procrastinare. L'approccio di David Allen è

straordinariamente semplice e intuitivo. Offre i sistemi, gli strumenti e i consigli per ottenere risultati significativi.

CAROLA ENDICOTT, DIRETTRICE RISORSE UMANE E QUALITÀ
DEL NEW ENGLAND MEDICAL CENTER

Un invito

La David Allen Company fornisce corsi di formazione, coaching, valutazione e consulenza alle più importanti imprese mondiali inserite nella lista Fortune 100, ad aziende di piccola e media grandezza e a un considerevole numero di professionisti in tutto il mondo. La nostra scuola è la fonte delle buone pratiche del metodo GTD e offre programmi di certificazione e un forum per professionisti di tutto il mondo pensati per garantire una solida preparazione ai massimi livelli grazie ai nostri istruttori, educatori e soci accreditati a livello globale.

- Volete approfondire i nostri programmi di addestramento e formazione allo scopo di installare, utilizzare, mantenere e sfruttare al meglio questo metodo nella vostra vita personale e professionale?
- Siete interessati a connettervi e impegnarvi a livello mondiale con una comunità di persone che ha adottato e sostenuto questa metodologia?
- Fate parte di un'azienda che potrebbe trarre vantaggio da questo metodo?
- Siete interessati a ricevere consigli e ispirazione immediati per ottenere il maggior controllo e la giusta prospettiva con il minimo sforzo?

Se la risposta a queste domande è sì, visitate il nostro sito internet e scoprite la nostra vasta serie di prodotti e servizi, sentendovi liberi di comunicare con noi direttamente.

A qualsiasi livello decidiate di farvi coinvolgere, la David Allen Company vi dà il benvenuto nella nostra dinamica comunità globale di professionisti del metodo GTD. Non servono grossi sacrifici per fare davvero la differenza,

per voi stessi e il mondo che vi circonda. Continuate a impegnarvi e restiamo in contatto.

gettingthingsdone.com
info@gettingthingsdone.com

Dello stesso autore

Fatto e bene!

Questo ebook contiene materiale protetto da copyright e non può essere copiato, riprodotto, trasferito, distribuito, noleggiato, licenziato o trasmesso in pubblico, o utilizzato in alcun altro modo ad eccezione di quanto è stato specificamente autorizzato dall'editore, ai termini e alle condizioni alle quali è stato acquistato o da quanto esplicitamente previsto dalla legge applicabile. Qualsiasi distribuzione o fruizione non autorizzata di questo testo così come l'alterazione delle informazioni elettroniche sul regime dei diritti costituisce una violazione dei diritti dell'editore e dell'autore e sarà sanzionata civilmente e penalmente secondo quanto previsto dalla Legge 633/1941 e successive modifiche.

Questo ebook non potrà in alcun modo essere oggetto di scambio, commercio, prestito, rivendita, acquisto rateale o altrimenti diffuso senza il preventivo consenso scritto dell'editore. In caso di consenso, tale ebook non potrà avere alcuna forma diversa da quella in cui l'opera è stata pubblicata e le condizioni incluse alla presente dovranno essere imposte anche al fruitore successivo.

http://www.sperling.it
http://www.facebook.com/sperling.kupfer

Getting Things Done
Traduzione di Dade Fasic, Andrea Mazza e Studio Editoriale Littera (Monica Bottini ed Elena Cantoni)
Realizzazione editoriale a cura di Studio Editoriale Littera
All rights reserved Copyright © 2001, 2015 by David Allen
Foreword copyright © 2015 by James Fallows
© 2006, 2015 Sperling & Kupfer Editori S.p.A.
Ebook ISBN 9788820093914

COPERTINA || ART DIRECTOR: FRANCESCO MARANGON | GRAPHIC DESIGNER: CARLO MASCHERONI

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library